

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelský plán: Založení franchisingového podniku v zahraničí.

Business plan: The Establishment of a Franchising Business Abroad.

Student:

Bc. Jan Kyselý

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2013

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Kyselý**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Podnikatelský plán: Založení franchisingového podniku v zahraničí**  
**Business plan: The Establishment of a Franchising Business Abroad**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska tvorby podnikatelského záměru
  3. Charakteristika organizace
  4. Charakteristika hospodářství Střední Ameriky
  5. Podnikatelský záměr
  6. Doporučení pro realizaci podnikatelského záměru
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- BAYE, Michael. *Managerial Economics and Business Strategy*. 7th. ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2010. ISBN 0071267441.  
McKEEVER, Mike. *How to Write a Business Plan*. 10th ed. Berkeley: NOLO, 2010. ISBN 978-1413312805.  
SHERMAN, Andrew J. *Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*. 4th ed. New York: AMACOM, 2011. ISBN 978-0814415566.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

V Ostravě dne:.....

.....  
Bc. Jan Kyselý

## Poděkování

Děkuji mé vedoucí diplomové práce Ing. Viktorii Janečkové, PhD. za veškeré rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

## Obsah:

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska podnikatelského plánu a franchisingového podnikání.....	2
2.1	Tvorba podnikatelského plánu .....	2
2.1.1	Exekutivní souhrn .....	2
2.1.2	Popis podnikatelského záměru.....	3
2.1.3	Potencionální trh .....	4
2.1.4	Marketingová strategie.....	6
2.1.5	Personální zdroje.....	8
2.1.6	Finanční plán.....	9
2.1.7	Realizační plán.....	12
2.1.8	Předpoklady úspěšnosti projektu a analýza rizik .....	13
2.2	Strategické rozhodnutí o umístění podniku .....	14
2.2.1	PEST analýza .....	14
2.2.2	Podnikatelské prostředí.....	18
2.3	Franchisingové podnikání.....	20
2.3.1	Co je franchising .....	20
2.3.2	Druhy franchisingu .....	21
2.3.3	Výhody a nevýhody franchisingu .....	22
2.3.4	Založení franchisingového podniku.....	23
2.3.5	Franchisingová smlouva .....	24
3	Charakteristika zemí Střední Ameriky.....	26
3.1	Obecná charakteristika států střední Ameriky .....	26
3.2	Historie států Střední Ameriky .....	26
3.3	Politická a sociální situace v zemích Střední Ameriky.....	27
3.4	Charakteristika hospodářství států Střední Ameriky .....	32
3.4.1	Ekonomická analýza států Střední Ameriky.....	32
3.4.2	Podnikatelské prostředí ve státech Střední Ameriky .....	36
3.5	Vyhodnocení výsledků a rozhodnutí o umístění podniku.....	38
4	Tvorba podnikatelského plánu .....	40
4.1	Exekutivní souhrn .....	40
4.2	popis podnikatelského záměru .....	42
4.2.1	Popis podnikatelské příležitosti .....	42
4.2.2	Popis organizace .....	43
4.2.3	Popis managementu nově vzniklé společnosti.....	44
4.2.4	Organizace podnikání .....	46
4.3	Potencionální trh .....	47
4.3.1	Analýza makro-prostředí (PEST) Panamy.....	47
4.3.2	Porterova analýza konkurenčních sil .....	54
4.4	Marketingová strategie.....	59
4.4.1	Nalezení cílového segmentu .....	59
4.4.2	Marketingový mix.....	60
4.5	Personální plán.....	63
4.5.1	Odměňování zaměstnanců .....	63
4.5.2	Místní zákony a nařízení vztahující se k zaměstnancům .....	64
4.6	Finanční plán.....	64
4.6.1	Náklady založení podniku a vstupu na trh .....	64
4.6.2	Výkaz zisků a ztrát pro první rok podnikání.....	68

4.7	Realizační plán.....	70
4.7.1	Založení podniku .....	70
4.7.2	Příprava k zahájení podnikání.....	73
4.7.3	SWOT analýza podnikatelského záměru .....	75
4.7.4	Analýza rizik podnikatelského záměru .....	76
5	Vlastní doporučení .....	80
6	Závěr .....	83
	Seznam použité literatury .....	85
	Seznam zkratk .....	89
	Seznam obrázků .....	90

# 1 Úvod

Podmětem pro mou diplomovou práci byla tři měsíční pracovní stáž ve středoamerickém státě Kostarika. Polská společnost, která se zaměřuje na výrobu a distribuci parfémů a kosmetiky, fungující na principech multilevel marketingu, zde v té době založila franchisingový podnik a začala na středoamerickém trhu podnikat.

Jejich cíle v Kostarice, ale nekončí a postupem času chtějí své aktivity rozšířit i do dalších států tohoto regionu.

## **Cílem práce:**

- Popsat a pochopit východiska tvorby podnikatelského záměru a franchisingového podnikání.
- Charakterizovat hospodářství států Střední Ameriky a vybrat nejvhodnější trh pro založení podniku.
- Popsat kroky založení franchisingového podniku ve vybraném státě.
- Poukázat na překážky a navrhnout doporučení.

Práce je rozdělena do tří základních částí. První část se věnuje teoretickému vymezení franchisingového podnikání, analýzy makroprostředí a tvorby podnikatelského záměru. Druhá se zaměřuje na charakteristiku středoamerického trhu a výběr trhu pro založení podniku. Ve třetí části poznatky aplikuji v podobě tvorby podnikatelského záměru pro založení podniku ve vybraném státě.

Středoamerický trh se může stát i pro zkušeného evropského podnikatele velkým oříškem. Je zde spousta nástrah v podobě kulturních rozdílů, odlišných zákonů a zvyklostí, jiného podnikatelského prostředí či administrativní překážky.

Přesto se díky zlepšující ekonomice těchto států a relativní politické stabilitě, stává tento trh pro podnikatele a investory z celého světa velmi atraktivním.

Mým cílem je tedy vytvořit takovou práci, která by pomohla podnikateli ve strategickém rozhodnutí rozšířit své podnikatelské aktivity na jeden z trhů států Střední Ameriky a zpracovat podnikatelský záměr, který objektivně zhodnotí specifické nástrahy a rizika daného trhu.

## 2 Teoretická východiska podnikatelského plánu a franchisingového podnikání

V této části práce se budu zabývat teoretickým vymezením základních pojmů, principů a metod. Zaměřím se na obsah podnikatelského plánu a specifikaci franchisingového podnikání

### 2.1 *Tvorba podnikatelského plánu*

Podnikatelský plán je psaný dokument popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungování existující firmy. Dal by se přirovnat k mapě, která nám odpoví na otázky jako: kde jsme, kam se chceme dostat a jak daného cíle dosáhnout.<sup>1</sup>

#### 2.1.1 Exekutivní souhrn

Představuje abstrakt celého podnikatelského záměru. Shrnuje v rozmezí od jedné do dvou stran všechny důležité informace o projektu, tedy čím se zabývá, jaké jsou jeho cíle, kým a jak bude realizován, jaké budou náklady projektu a hlavně kdy a co přinese vlastníkově i investorovi. Exekutivní souhrn by měl být napsán až po zpracování celého podnikatelského plánu. Klíčový je zejména pro externí uživatele (investory, banky, partnery).<sup>2</sup>

Exekutivní souhrn by měl obsahovat:<sup>3</sup>

- **Představení jednotlivce/týmu lidí**, kteří budou projekt realizovat, včetně argumentů, proč právě tento tým bude při realizaci úspěšný.
- **Popis produktů či služeb**, čím jsou pro daný trh zajímavé.

---

<sup>1</sup> VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6

<sup>2</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>3</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.



- Identifikace **tržních příležitostí** a její vlastnosti.
- **Silné stránky** a jiné kompetence zakládajícího podniku.
- **Strategie**, která přinese dané výsledky.
- **Klíčová finanční data** pro první rok až dva (objem obchodů, předpokládaný zisk, cash-flow).
- **Potřebné finanční zdroje** a jak budou využity

## 2.1.2 Popis podnikatelského záměru

### Popis podnikatelské příležitosti

Zde popíšeme konkrétní předmět podnikání. Tedy popis našeho produktu, v čem tkví jeho silné stránky a konkurenční výhody, jaké užité vlastnosti náš produkt má a jak naši myšlenku převedeme na reálné tržby a zisk.<sup>4</sup>

### Popis organizace

Zde se stručně vymezí historie organizace (pokud nějakou má), vlastnická struktura a oblast činnosti. Definujeme vizi, hodnoty a určíme strategické cíle společnosti v přibližném horizontu pěti let s konkretizací pomocí metody SMART na první dva roky.<sup>5</sup>

### Metoda „SMART“<sup>6</sup>

- Stimulating – cíle *stimulující* k dosažení co nejlepších výsledků.
- Measurable – výsledky by měly být *měřitelné*.
- Acceptable – *akceptovatelný* těmi, jenž jej bude plnit.
- Realistic – stanovení *realistických* cílů vzhledem k naší situaci a omezeným zdrojům.
- Timed – *termínované*, vymezené v čase.

<sup>4</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>5</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>6</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-364-1.

## Popis managementu

Zde představíme klíčové osoby celého podnikatelského záměru. Tomuto oddílu je třeba přikládat velký význam, vždyť právě lidé a jejich znalosti, dovednosti a nasazení rozhoduje o úspěchu a neúspěchu celého záměru. Dle Srpové je „*dobré vedení s průměrným produktem lepší, než průměrné vedení s prvotřídním produktem*“.<sup>7</sup>

U těchto klíčových osob uvedeme vzdělání a jejich základní charakteristiky, jakou roli budou při realizaci podnikatelského záměru a postupem času hrát.<sup>8</sup>

## Organizace podnikání

V popisu organizace podnikání se zaměříme zejména na **organizační strukturu** subjektu a k tomu odpovídající zaměstnaneckou politiku, tedy jaké lidi, s jakou kvalifikací a zkušeností budeme potřebovat. Měli bychom se zamyslet nad tím, jak bude vypadat **tok informací** či **styl řízení**. V neposlední řadě bychom se měli v této části podnikatelského plánu věnovat **podnikatelské infrastruktuře**: typu provozovny, strojnímu a přístrojovému vybavení, potřebě softwaru a hardwaru, autoparku atd.<sup>9</sup>

### 2.1.3 Potencionální trh

Tato část vede k „*odhadu potenciálního a dostupného trhu v jeho geografickém vymezení, segmentů zákazníků, principálně tedy i k odhadům poptávky s cílem stanovit celkovou poptávku po produktech podniku*.“<sup>10</sup>

Analýza trhu zahrnuje i analýzu zákazníků a segmentaci trhů, jejich předpokládaný vývoj, odhad dynamiky dalšího vývoje apod. K této části patří i kompletní **analýza makroprostředí**, která je dále rozpracována v kapitole 2.2.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>8</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>9</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>10</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0, citace str. 105.

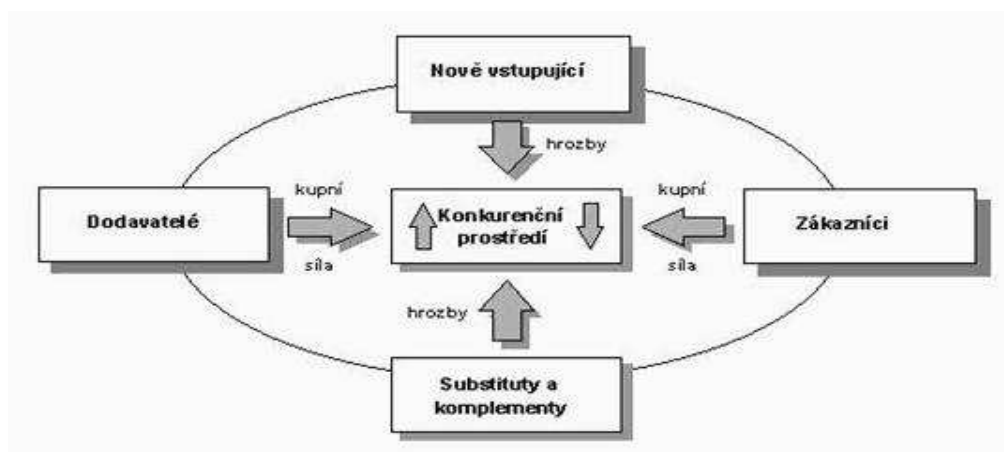
<sup>11</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

## Analýza konkurence

Mezi přímé konkurenty patří společnosti působící na stejných trzích, prodávající ty samé nebo jim velmi podobné produkty. Pozor je třeba také dát na potencionální konkurenci, jež nás může ohrožovat v budoucnu.<sup>12</sup>

Pro analýzu konkurence můžeme využít model „**pěti konkurenčních sil**“ **Michaela E. Portera**. Model analyzuje stav konkurence v odvětví, které závisí na působení pěti základních sil:<sup>13</sup>

1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů.
2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty.
3. Smluvní síla odběratelů.
4. Smluvní síla dodavatelů.
5. Hrozba substitučních výrobků.



Obr 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil.

Zdroj: Kovář (2003, str.25)

Cílem modelu je jasně pochopit síly, které na podnik působí, a identifikovat, které mají pro jeho budoucí vývoj největší význam.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>13</sup> VLASTNI CESTA. *Analýza konkurenčních sil* [online]. VC, 2009 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z <<http://www.vlastnicesta.cz/>>.

<sup>14</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-364-1.

## 2.1.4 Marketingová strategie

Při tvorbě marketingové strategie řešíme 3 základní problémy: <sup>15</sup>

- Nalezení cílového segmentu trhu.
- Určení tržní pozice produktu.
- Rozhodnutí o marketingovém mixu

### Nalezení cílového segmentu trhu

Cílem této části je nalezení tzv. „*cílového segmentu*“.<sup>16</sup> Tedy určit konkrétní potřeby našeho zákazníka. Naším cílovým zákazníkem je ten, který má z našeho produktu užitek, má k němu snadný přístup a je za něj ochotný zaplatit.

Takto určené zákazníky je potřeba rozdělit do skupin dle předem stanovených kritérií (preference ceny, region, věk, nákupní motivy, potřeby, chování, bonita, atd.) do tzv. segmentů. Dále bereme v úvahu faktory jako cenová strategie, reklama, způsob prodeje a modifikace produktu. Z vytvořených segmentů si potom vybereme jeden či více podle toho, jak perspektivní z hlediska zisku pro nás do budoucna jsou. Tyto segmenty pak tvoří náš cílový trh. <sup>17</sup>

Dalším krokem je **rozhodnutí o marketingovém mixu**, při kterém využijeme informace z předešlých analýz.

### Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které organizace používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. <sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>16</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1, citace str. 9.

<sup>17</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>18</sup> KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 8024715457.

## Produkt

Je náš výrobek či služba, která uspokojuje potřebu zákazníka. Právě produkt je nejdůležitější složkou marketingového mixu, protože se očekává, že nám jeho prodej přinese tíženou tržbu a zisk.

- Jde zejména o hledání odpovědí na následující otázky: <sup>19</sup>
- Které produkty budeme nabízet?
- Které potřeby zákazníka budeme uspokojovat?
- Jaké atributy (vlastnosti, design, značka, balení atd.), budou naše produkty mít?
- V jakém objemu a sortimentu budeme produkty vyrábět?
- Jaký bude průběh jednotlivých etap vývoje produktu na trhu tj. životní cyklus produktu (uvedení, fáze zralosti, útlum, popřípadě inovace)?

## Cena

Určení ceny (cenové politiky) výrazně ovlivňuje příjmy společnosti. „*Stanovením ceny určujeme svoji pozici v hierarchii spotřebitelů, ovlivňujeme jejich nákupní rozhodnutí a zároveň určujeme svoji konkurenční pozici.*“ <sup>20</sup>

Při tvorbě ceny je třeba brát v potaz následující faktory: <sup>21</sup>

- firemní cíle cenové politiky,
- náklady,
- poptávka,
- konkurence,
- fáze životního cyklu produktu,
- právní a regulační opatření v dané zemi.

---

<sup>19</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>20</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1, citace str. 24.

<sup>21</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

## Distribuce

Při určení distribuční politiky jde zejména o organizaci prodeje a nalezení vhodných distribučních cest, tedy jak zajistit, aby se náš produkt dostal ke všem zákazníkům.<sup>22</sup>

## Propagace (Marketingová komunikace)

Pomocí vhodné komunikační politiky se snažíme naplnit poptávku po našem produktu a tím plnit předem vytyčené ekonomické cíle.

Nástroje marketingové komunikace:<sup>23</sup>

- **Reklama**, placená forma komunikace pomocí různých masmédií (televize, rádio, tiskoviny)
- **Podpora prodeje**, jedná se o různé slevy, akce na místě prodeje, soutěže, slevové a dárkové kupony, atd. Cílem je podpořit samotný prodej produktu.
- **Public relations**, cílem je zlepšit image společnosti v očích veřejnosti a zájmových skupin tak, abychom nepřímo stimulovaly samotný prodej.
- **Osobní prodej**, jde o přímý dialog se zákazníkem při obchodních setkáních, veletrzích či výstavách.
- **Přímý marketing** využívá nástrojů jako je telefon či email. Tento způsob nabízí možnost oslovit velké množství potenciálních zákazníků, jeho efektivita je však velmi nízká.
- Další moderní formou může být využití **internetových rozhraní a sociálních sítí jako nástroje marketingu**. Většinou jde o levný a kreativní způsob komunikace, která má výhodu možnosti snadné zpětné vazby od zákazníka.

### 2.1.5 Personální zdroje

V rámci personálního plánování je třeba nejdříve určit, které pozice a s jakou náplní práce budou při realizaci projektu třeba, následně určíme jakou kvalifikaci a zkušenosti by měli tito lidé mít.

---

<sup>22</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>23</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

Součástí personálního plánu je i určení, jakým způsobem budou pracovníci získáváni, jak bude vypadat vzdělávání, mzdová politika, benefity a tím i celkové osobní náklady a náklady na řízení lidských zdrojů.<sup>24</sup>

### 2.1.6 Finanční plán

Při sestavování finančního plánu jde v zásadě o vyjádření kroků podnikatelského záměru v číselné podobě. Výstup určí kapitálovou potřebu podnikatelského záměru a návratnost investičních prostředků.

Při finančním plánování bychom se dle Korába měli zaměřit na tyto oblasti:<sup>25</sup>

- Soupis finančních potřeb podniku.
- Základní finanční výkazy:
  - **výkaz „cash-flow“ (CF)**, *odhady / plány peněžních toků*,
  - **výkaz zisků a ztrát** neboli *výsledovky (IS - „Income Statement“)*,
  - **výkaz rozvahy (BS – „Balance Sheet“)**,
  - **analýza bodu zvratu** („*Break Even Point Analysis*“).
- Soupis a aplikace vlastních a cizích zdrojů (půjček, dotací, úvěrů, atd.)

### Plánování nákladů a výnosů

**Náklady** jsou peněžním vyjádřením spotřeby výrobních prostředků, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů.

**Náklady podniku tvoří:**<sup>26</sup>

- Běžné provozní náklady (spotřeba materiálů a energie, osobní náklady), odpisy dlouhodobého majetku a ostatní provozní náklady.
- Finanční náklady (úroky a jiné finanční náklady).
- Mimořádné náklady (dary či mimořádné odměny).

<sup>24</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>25</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>26</sup> SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

**Výnosy** jsou výkony podnikatelské činnosti vyjádřené v penězích za určité období. Hlavní složkou výnosů u výrobních podniků jsou tržby za prodej výrobků a služeb, u obchodních podniků se jedná o tržby z prodeje zboží.<sup>27</sup>

**Výnosy podniku tvoří:**<sup>28</sup>

- Provozní výnosy, získané z provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby z prodeje, akvizice).
- Finanční výnosy, získané z finančních investic (cenné papíry, úroky).
- Mimořádné výnosy.

Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří **výsledek hospodaření** (zisk či ztráta) za určité období. S jiným členěním nákladů se setkáme u **kalkulací**. Mluvíme o **kalkulačním třídění nákladů**. V kalkulacích se náklady přiřadí k určitému definovanému výkonu (kalkulační jednotici). Náklady přímo související s určitým výkonem označujeme jako **přímé**, pokud souvisí s více výkony, pak jako **nepřímé** či **režijní**.<sup>29</sup>

Cenným zdrojem informací pro podnik je i **rozdělení nákladů v závislosti na změně objemu výkonu, tedy na variabilní a fixní náklady**.<sup>30</sup>

- **Variabilní náklady** jsou ty, které se mění s objemem výroby. Patří sem spotřeba materiálu, mzdy zaměstnanců ve výrobě atd.
- **Fixní** se s objemem výroby do určité míry nemění. Jedná se zejména o odpisy budov a strojů. Po překročení určité hranice se pak mění skokově, např. koupí nového stroje či budovy.

Toto členění je základem pro výpočet  **bodu zvratu**. „*Bod zvratu je takové množství produkce, při kterém se budou náklady a tržby sobě rovnat*“.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>28</sup> SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

<sup>29</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>30</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>31</sup> SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1, citace str 30.



## Plánování příjmů a výdajů

Peněžní částky, které podnik skutečně získal či vynaložil, označujeme jako příjmy a výdaje podniku. Přehledem o těchto pohybech je výkaz **cash-flow**.

## Finanční výkazy

### Rozvaha

Jde o číselné vyjádření majetku podniku (aktiv) a jeho financování (pasiva), a to k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje.

Při sestavování rozvahy platí tzv. „**bilanční pravidlo**“, což znamená, že podnik nemůže vlastnit více majetku, než má finančních zdrojů, platí tedy bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy. Dalším důležitým principem je tzv. „**princip souvztažnosti**“. Ten zdůrazňuje, že spotřeba majetku v jedné formě se musí zpravidla projevit v nárůstu podnikového majetku v jiné podobě.<sup>32</sup>

Konstrukce rozvahy by měla přehledně informovat o tom, co podnik vlastní (struktura majetku), z jakých zdrojů tento majetek pořídil (struktura kapitálu) a být podkladem pro zobrazení finanční situace, stupně zadlužení či likvidity podniku.<sup>33</sup>

### Cash-flow

Cash flow se sleduje pro peněžní toky v *provozní* (související s hlavní činností podniku) *finanční* (sleduje získávání a splacení finančních zdrojů) a *investiční oblasti* (změny v dlouhodobém kapitálu).<sup>34</sup>

- **Určení cash-flow přímou metodou:** částku cash-flow zjistíme jako celkovou sumu všech příjmů a všech výdajů, jež je spotřebovávají. Metoda se používá při krátkodobém finančním plánování
- **Určení cash-flow nepřímou metodou:** vychází z počátečního stavu finančních prostředků a čistého zisku, které upravujeme o změnu stavů rozvahových položek v závislosti na jejich vlivu na tok peněz.

<sup>32</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>33</sup> SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

<sup>34</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

## Výkaz zisků a ztrát (výsledovka)

Výsledovka je přehledem o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření podniku.

## Zakladatelský rozpočet

*„Jde o sestavení reálného rozpočtu výdajů na zahájení podnikání, ale i na financování provozu.“*<sup>35</sup> Účelem je minimalizovat riziko podnikání již v samotném začátku.

Při jeho sestavování bychom se měli zaměřit na určení:<sup>36</sup>

- Předpokládaného objemu prodeje. S tím souvisí výše tržeb, výnosů, nákladů a zisku.
- Velikosti dlouhodobého majetku nutného k zabezpečení předpokládaného objemu prodeje.
- Velikosti a struktury oběžného majetku, potřebného pro plynulý chod podniku.
- Objemu potřebných zdrojů k financování.
- Očekávaného peněžního toku.
- Výnosnosti podnikání, která se realizací záměru dosáhne.

### 2.1.7 Realizační plán

Při realizačním (operačním) plánu jde o *„projektové zpracování realizace podnikatelského plánu, tedy kroků a časového vymezení klíčových činností, aktivit realizace a jejich časové sousledění.“*<sup>37</sup>

V rámci realizačního plánu lze určit **kritickou cestu** a **časové milníky** celého projektu, a to za pomoci tabulkových nástrojů či sofistikovanějších softwarových programů. Realizační plán se dle náročnosti projektu zpracovává na 2 až 3 roky.<sup>38</sup>

**Kritická cesta**, jedná se o nejkratší možný čas pro realizaci celého projektu. **Milník**, je významný časový okamžik při realizaci celého projektu.

<sup>35</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0, citace str 137.

<sup>36</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>37</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0, citace str 58.

<sup>38</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

Z takto sestaveného diagramu lze při finančním plánování odvodit výše a termín investičních a osobních výdajů.

### 2.1.8 Předpoklady úspěšnosti projektu a analýza rizik

#### SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s naším podnikatelským projektem.

*„Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potencionálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.“*<sup>39</sup>

Při analýze **silných a slabých stránek** se zaměřujeme na jevy spojené se samotným podnikatelským záměrem a managementem. Jde například o zkušenosti managementu, kvalifikaci, cenovou politiku, zkušenosti s marketingem na daném trhu atd.

**Analýza hrozeb a příležitostí** se soustředí na okolí podniku a jeho vývojové trendy, z nichž pro organizaci plynou pozitiva i negativa.

#### Analýza rizik

Riziko se v podnikání chápe jako odchylka od cíle. Analýza rizik se zabývá určením rizikových faktorů a způsobu, jak danou situaci řešit, pokud vážně nastane.

Řízení rizika probíhá ve 4 krocích:<sup>40</sup>

- **Identifikace rizikových faktorů.** Jde o promyšlení toho, z jakých důvodů a příčin by se náš podnikatelský projekt mohl vyvíjet jinak, než bychom chtěli.
- **Kvantifikace rizika.** Určené rizikové faktory, kvantifikujeme, tedy číselně vyjádříme závažnost rizika dle předem stanovených kritérií, např. pravděpodobnost výskytu, dopadu na realizaci našeho projektu, atd.
- **Plánování krizových scénářů.** Příprava plánů, strategií a postupů v případě, že riziková situace opravdu nastane.

<sup>39</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-364-11, citace str. 91.

<sup>40</sup> KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

- **Monitoring a řízení rizika.** Průběžné a trvalé sledování rizikových faktorů a odhadování jejich dalšího vývoje.

## **2.2 Strategické rozhodnutí o umístění podniku**

Před vstupem do mezinárodního prostředí musí podnikatel provést řadu analýz, které budou důležitým zdrojem informací pro rozhodnutí o umístění podniku a tvorbu plánů a strategií pro dosažení cílů na vybraném trhu. Základním nástrojem pro analýzu mezinárodního makro-prostředí je PEST analýza.<sup>41</sup>

Abychom mohli objektivně porovnat situaci v jednotlivých zemích, je třeba poznatky vyjádřit do určité míry číselně. K tomu nám mohou pomoci data z veřejně dostupných indexů, jež se jednotlivými tématy zabývají a jsou zveřejňovány nezávislými nadnárodními organizacemi.

### **2.2.1 PEST analýza**

PEST je metodou pro analýzu makroekonomických vlivů na podnik. Metoda rozděluje faktory do několika velkých skupin. Její název je odvozen z anglických zkratk faktorů, které analyzuje. Jedná se o faktory politické (Political), ekonomicko-hospodářské (Economical), sociálně-kulturní (Social) a faktory vědecko-technologické (Technological).

#### **Politické prostředí**

Analýzou politického prostředí získáme informace o stabilitě politické scény související s legislativním rámcem země. Jedná se zejména o politické směřování vlády, její stabilitu a funkčnost, dále regulace trhu, zahraničního obchodu, cenovou politiku, atd.

Samotnou politickou situaci v dané zemi mohou ovlivňovat i vlivy ze zahraničí.<sup>42</sup>

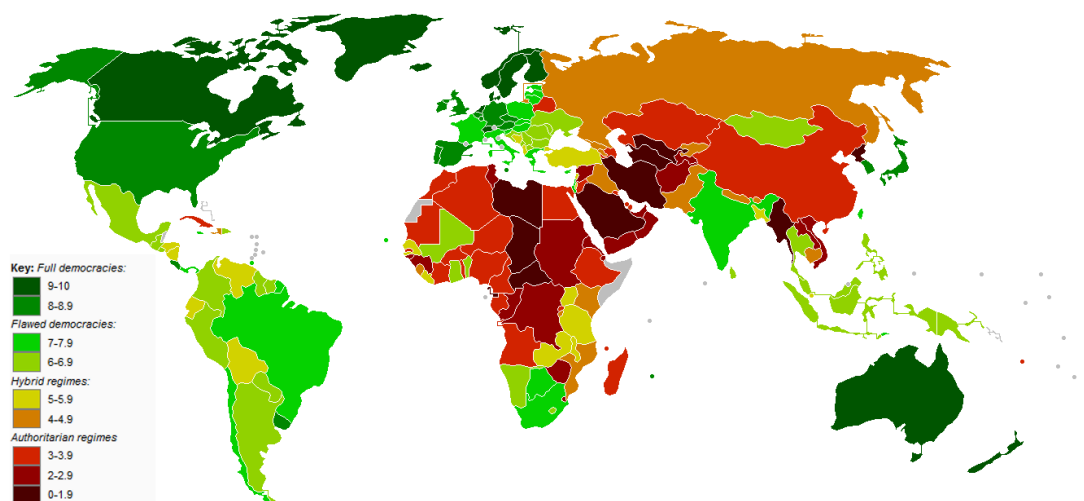
---

<sup>41</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

<sup>42</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-364-1.

## Index demokracie (Democracy index)

Index demokracie sestavovaný americkou společností Economist Intelligence Unit, vyhodnocuje míru demokracie 167 zemí světa. Je vypracováván na základě 60 ukazatelů, seskupených do pěti různých kategorií: míra politické volby a pluralismu, občanská práva, funkčnost vlády, politická spoluúčast a politická kultura. Tento index byl poprvé vytvořený v roce 2006, poslední aktualizace proběhla v roce 2011. Index se pohybuje v hodnotách 0-10, přičemž čím vyšší je index v dané zemi, tím demokratičtější daná země je. Státy jsou řazeny do kategorií úplná demokracie (8-10), demokracie s nedostatky (6-8), hybridní režimy (4-6) a autoritářské režimy (0-4).<sup>43</sup>



Obr.: 2.2 Index demokracie ve světě v roce 2011

Zdroj: [www.eiu.com](http://www.eiu.com) (18.3.2013)

<sup>43</sup>THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Democracy index 2011* [online]. EIU, 2011 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: [http://www.sida.se/Global/About%20Sida/S%C3%A5%20arbetar%20vi/EIU\\_Democracy\\_Index\\_Dec2011.pdf](http://www.sida.se/Global/About%20Sida/S%C3%A5%20arbetar%20vi/EIU_Democracy_Index_Dec2011.pdf)

## Sociálně prostředí

Analýzou sociálního a demografického prostředí získáme informace, které odráží zejména situaci konečného spotřebitele.<sup>44</sup>

Poukazují totiž na současné trendy v populaci. Stárnutí obyvatelstva, porodnost, životní styl, kulturu, vzdělanost, zdraví atd. Pokud je podnik dokáže správně analyzovat, může tak pružně reagovat na změny a uzpůsobit svou nabídku či využít budoucích příležitostí.

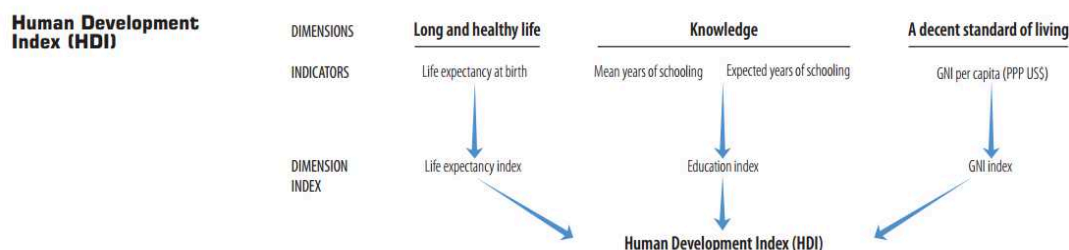
## Index lidského rozvoje

Index lidského rozvoje (anglicky Human development index, HDI) je pokus o vyjádření kvality lidského života, za pomoci porovnání údajů o chudobě, gramotnosti, vzdělání, střední délky života, porodnosti a dalších faktorů, který vypracovává Organizace spojených národů (OSN).<sup>45</sup>

Index zahrnuje následující faktory:

- Délka života a úroveň zdravotní péče: předpokládané vůči dalšímu potenciálnímu rozvoji.
- Přístup ke vzdělání: střední a předpokládaná délka edukace.
- Životní standard: Hrubý národní produkt (HNP) na 1 obyvatele v paritě kupní síly (v USD).

### Calculating the human development indices—graphical presentation



Obr.: 2.3 Výpočet HDI (grafické znázornění)

Zdroj: [www.hdr.undp.org](http://www.hdr.undp.org) (19.3 2013)

<sup>44</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-364-1.

<sup>45</sup> UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *Human Development Report 2011* [online]. UNDP, 2011 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2011\\_EN\\_Summary.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Summary.pdf)

## **Ekonomické prostředí**

Ekonomické faktory tvoří velmi důležitý aspekt pro podnikatelské prostředí. Sledují se zejména makroekonomické ukazatele, daňová politika, úroková míra, směnný kurz, specifické zaměření trhu, otázky hospodářských cyklů či mezinárodní ekonomická situace.

## **Makroekonomická analýza**

Makroekonomická analýza nám poodhalí údaje ze základních makroekonomických ukazatelů dané země jako je vývoj růstu HDP, inflace, nezaměstnanosti, či bilance zahraničního obchodu či vývoj úrokových měr atd. Tyto informace nám pomohou udělat si obrázek o hospodářské situaci dané země.

## **Index konkurenceschopnosti**

Jeho autory jsou Jeffrey Sachs a John Mc Artur a index byl poprvé publikován ve Zprávě o globální konkurenceschopnosti 2001–2002. V letošním roce byl spočítán již pro 140 zemí světa. Výchozím bodem konstrukce indexu růstu konkurenceschopnosti je předpoklad, že schopnost země dosahovat trvale udržitelného růstu je dána třemi klíčovými faktory, na nich lze konkurenceschopnost ekonomiky dané země určit.<sup>46</sup>

Těmito třemi faktory jsou:

- kvalita makroekonomického prostředí,
- stav veřejných institucí v dané zemi,
- technický rozvoj.

## **Technické prostředí**

Technický pokrok je v dnešní době velmi rychlý a jeho bedlivé sledování může podniku přinést konkurenční výhodu ve formě nových technologií, know-how, efektivnější výroby či ušetření nákladů.

---

<sup>46</sup> WORLD ECONOMIC FORUM. *Global competitiveness report 2012-2013* [online]. WEF, 2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

Podnik by se zde měl zaměřit na otázky infrastruktury, energie, telekomunikací, stavu a rozvoje průmyslu a vývoje vědy a výzkumu.

## 2.2.2 Podnikatelské prostředí

### Index snadnosti podnikání (Ease of Doing Business Index)

Index snadnosti podnikání je index vytvářený Světovou bankou. Jedná se o hodnocení jednotlivých států z pohledu podnikové sféry, zaměřující se na příznivé podmínky pro podnikání, regulace v podnikání, vlastnická práva, atraktivitu pro zahraniční investory a konkurenceschopnost. Čím vyšší index je, tím je situace příznivější. Index hodnotí 185 států světa v 10 kritériích, které jsou důležité pro založení podniku a samotné podnikání. Data pro vytvoření indexu poskytují podnikatelé, vlády, právníci a akademičtí pracovníci v jednotlivých zemích. Index se sestavuje každoročně od roku 2002.<sup>47</sup>

Kritéria indexu snadnosti podnikání:<sup>48</sup>

1. Založení podniku (Starting business). Kritérium zahrnuje všechny oficiální **aktivity**, které podnikatel musí vykonat, aby v dané zemi mohl provozovat průmyslovou či obchodní činnost, stejně tak **čas** a **náklady** s těmito aktivitami spojené a **minimální požadavky na základní kapitál**.
2. **Získání stavebního povolení** (Dealing with Construction Permits). Kritérium zahrnuje všechny aktivity spojené se stavbou skladu na území hlavního města daného státu. Aktivity zahrnují vypracování projektové dokumentace, získání povolení, vyjednávání s příslušnými orgány či převedení vlastnictví budovy. Hodnotí se také přístup k vodě a napojení na kanalizaci.

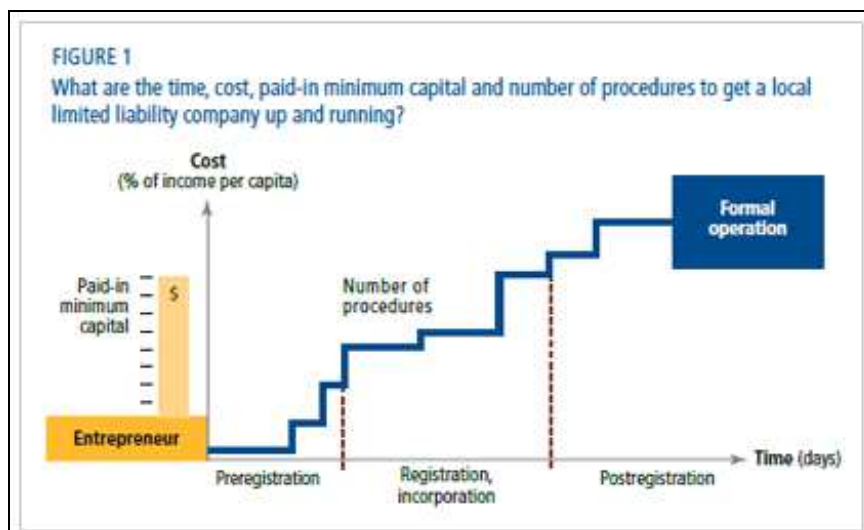
---

<sup>47</sup> THE WORLD BANK. *Measuring business regulations* [online]. WB, 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/methodology>

<sup>48</sup> THE WORLD BANK. *Starting a Business Methodology* [online]. WB 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/methodology/starting-a-business>



3. **Získání elektrické energie** (Getting electricity). Hodnotí se získání permanentního připojení do elektrické sítě pro standardizovaný sklad, stabilita elektrické sítě a ceny za elektřinu.
4. **Registrace objektu** (Registering Property). Hodnotí aktivity, náklady a čas spojený s nákupem a registrací hmotného majetku (objektu) pro podnikatelskou činnost.
5. **Získání peněžních prostředků** (Getting Credit). Kritérium hodnotí práva dlužníků a věřitelů vzhledem k zajištění zákonné transakce. Druhá část kritéria se zaměřuje na dostupnost a rozsah veřejně dostupných informací o úvěrech v dané zemi.
6. **Ochrana investorů** (Protecting Investors). Hodnotí ochranu menšinových akcionářů proti zneužití práv správních orgánů společnosti ve vlastní prospěch.
7. **Daně** (Paying Taxes). Sleduje se výše daní a povinných příspěvků, které musí středně velký podnik v daném roce zaplatit, stejně tak jako administrativní zátěž s těmito platbami spojená.
8. **Zahraniční obchod** (Trading Across Borders). Kritérium měří čas a náklady spojené s importem a exportem zboží, včetně administrativní náročnosti.
9. **Vymáhání plnění smluvních závazků** (Enforcing Contracts). Hodnotí účinnost a transparentnost právního systému při řešení obchodních sporů.
10. **Insolvenční řízení** (Resolving Insolvency). Kritérium sleduje čas, náklady a proces konkurzního řízení v případě insolvence domácích subjektů.



Obr.: 2.4 Vyjádření metodiky pro hodnocení kritéria založení podniku  
Zdroj: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org) (10.4 2013)

## 2.3 Franchisingové podnikání

### 2.3.1 Co je franchising

*„Franchising je forma smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořená na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisingový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů“.“<sup>49</sup>*

V zásadě je franchising forma podnikání, založená na vytváření kooperačních vztahů mezi franchisorem a franchisantem. Franchisor je původní majitel podnikatelského nápadu, který se v praxi osvědčil a stává se dále předmětem obchodu. Franchisant představuje partnera, který kupuje od franchisora práva dále prodávat jeho výrobek, službu recept a využívat jeho ochrannou známku, tedy kompletní „image“ organizace.<sup>50</sup> Franchisor navíc poskytuje franchisantovi určitý servis ve formě vzdělání, know-how či marketingové podpory a žádá za to ve svůj prospěch po celou dobu trvání kontraktu od franchisanta konkrétní peněžní částku.

<sup>49</sup> ŘEZŇÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Nové město: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0174-1, citace str. 6.

<sup>50</sup> ŘEZŇÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Nové město: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0174-1.

## **Základní principy franchisingové spolupráce:**<sup>51</sup>

1. Franchisor je vlastníkem ochranné známky a značky franchisingové sítě.
2. Franchisant vede podnik pod jménem franchisora jako nezávislý podnikatel.
3. Franchisant je vlastníkem majetku v podniku.
4. Franchisor předává franchisantovi znalosti o tom, jak správně podnikat (know-how).
5. Franchisant hradí licenční poplatky a rovněž měsíční franchisingový poplatek za používání know-how (přímo formou poplatků, anebo nepřímo v maržích na produktech, které mu prodává franchisor).
6. Pravidla pro spolupráci franchisora s franchisantem upravuje franchisingová smlouva a pokyny, jak správně podnikat v rámci franchisingu obsahuje operační manuál

### **2.3.2 Druhy franchisingu**

#### **Franchising se dělí dle několika hledisek do následujících skupin:**<sup>52</sup>

1. Dle historického hlediska můžeme franchising rozdělit do historicky **staršího výrobního franchisingu**, který představoval povolení na prodej určitých výrobků a dnes více využívaného **podnikatelského franchisingu** (odbytový), kdy franchisant získává celkový ověřený podnikatelský nápad.
2. Dle předmětu franchisingu rozlišujeme: Průmyslový franchising (výroba výrobků), **distribuční franchising** (prodej výrobků), **franchising služeb** (poskytování služeb) a **velkoobchodní franchising** (obchodní aktivity spojené s maloobchodním trhem).
3. Dle osoby franchisanta na franchising mezi **fyzickými osobami, právníckými osobami a franchising smíšený**.

---

<sup>51</sup> *Franchising – co to je?* [online]. 2008 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/2/franchising-co-to-je/>

<sup>52</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Nové město: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0174-1.

4. Dle vertikálního členění na **jednostupňový a víceetapňový** (existuje více úrovní franchisingu) franchising.
5. Dle vztahů ke třetím osobám rozlišujeme: **Master-franchising**, kdy franchisor poskytuje práva franchisantovi dále šířit koncept podnikání na další franchisanty a **jednoduchý franchising**, kdy jediným oprávněným subjektem poskytovat práva na franchising je pouze franchisor.
6. Hledisko teritoriální rozděluje **franchising na národní a mezinárodní**.
7. Dle exkluzivity výrobků rozlišujeme tzv. **Minifranchising**, při kterém franchisor poskytuje práva na prodej speciálního sortimentu pro exkluzivní zákazníky a **franchising týkající se běžného sortimentu**.

### 2.3.3 Výhody a nevýhody franchisingu

Franchising jako forma obchodní spolupráce skrývá pro obě smluvní strany celou řadu výhod i nevýhod.<sup>53</sup>

**Výhody** pro franchisora jsou spojené zejména s rychlým rozšířením dobré podnikatelské myšlenky při nízkých nákladech a tím i vytvoření vlastní odbytové sítě, rozšíření podílu na trhu a zvýšením zisků.

Franchisant získá zejména přístup k osvědčené podnikatelské myšlence a s tím spojeným know-how, marketingovou koncepci, image zavedeného a známého podniku, jenž sníží riziko a náklady při rozjezdu podnikání. Franchisant také využívá výhod znalosti trhu franchisora, jeho distribuční sítě, marketingovou propagaci, zkušeností v oboru, atd. Důležité je také zvýšení kreditní schopnosti podnikatele k různým finančním subjektům a snížení tlaků ze strany konkurence.

V neposlední řadě tato forma podnikání poskytuje řadu výhod pro celou společnost a hospodářství daného státu. Tvoří se nové podniky, které přinášejí nová pracovní místa, spotřebiteli je nabízen osvědčený a kvalitní produkt.

---

<sup>53</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Nové město: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0174-1.

Franchising přináší ale i řadu **nevýhod**. Ze strany franchisora se jedná zejména o určitou ztrátu kontroly nad obchodními aktivitami franchisanta a zneužitím know-how, franchisant se může stát také nechtěnou konkurencí, pokud se osamostatní a jeho nekompetentní jednání může ohrozit image celé společnosti.

Pro franchisanta znamená franchisingové podnikání částečné omezení podnikatelské činnosti a samostatnosti ve formě kontroly franchisorem, smluvních omezení, jednotné image a pověsti společnosti, dělení zisku a dalších plateb franchisorovi.

Z hlediska makroekonomického se jedná zejména o nebezpečí monopolizace trhu expandující franchisingovou společností.

### 2.3.4 Založení franchisingového podniku

#### Franchisingový podnik

Franchisingový podnik můžeme vytvořit dvěma základními způsoby. Při prvním způsobu podnikatel vytváří od počátku franchisingový podnik. Druhý způsob je založen na tom, že podnikatel nejprve založí svůj podnik, odzkouší koncept a pokud je úspěšný, snaží se jej pomocí franchisingu rozšířit dál. Neozkoušený a sporný podnikatelský nápad nabízený franchisorem se označuje pojmem „černá ovce“. <sup>54</sup>

Franchisingový podnikatelský koncept by měl mít následující parametry: <sup>55</sup>

- Systém podnikání by měl být co nejjednodušší tak, aby se snadno šířil dál a vytvořená síť byla stabilní.
- Koncept by měl být odzkoušen pilotním provozem.
- Snadný na řízení a s nízkými nároky na administrativu.
- Nabízet vhodný a konkurenceschopný výrobek/službu/technologie.
- Vytvářet dostatečný zisk jak pro franchisanta, tak franchisora.
- Podnik by měl mít vlastní osobitost a charakter, jež přitáhne zákazníky.

---

<sup>54</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Nové město: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0174-1.

<sup>55</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Nové město: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0174-1.

Tyto aspekty často nacházejí vyjádření v ochranné známce.

*„Ochranná známka je definována jako označení tvořené slovy, písmeny, číslicemi, kresbou nebo tvarem výrobku, obalu, popř. jejich kombinací, určené k rozlišení výrobků nebo služeb pocházejících od různých podnikatelů.“*<sup>56</sup>

### 2.3.5 Franchisingová smlouva

**Franchisingová smlouva** uzavřená mezi franchisorem a franchisantem je právní základ každého franchisingového podniku.

Franchisingová smlouva je smlouvou, která nemá přesné označení či zakotvení v právním řádu. Protože je systém franchisingu využíván v mnoha různých odvětvích a postavení obou stran, tedy franchisora a franchisanta, není v jednotlivých případech stejné, není možné vytvořit jakýsi vzor univerzální franchisové smlouvy použitelné na každý systém.<sup>57</sup>

#### Jednotlivé části franchisingové smlouvy

**Preamble** popisující postavení partnerů, základní ideu a ceny, o které se bude opírat vzájemná spolupráce.

Další ustanovení smlouvy popisují jednotlivé **etapy spolupráce** na základě franchisingové smlouvy:

- ustanovení související s uzavřením smlouvy,
- ustanovení popisující práva a povinnosti stran v průběhu trvání smlouvy,
- ustanovení řešící příčiny a způsoby ukončení smlouvy.
- Obecná ustanovení franchisingové smlouvy:
- zásady přistoupení k systému,

---

<sup>56</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Nové město: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0174-1, citace str. 27.

<sup>57</sup> *Franchisingová smlouva* [online]. 2008 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/>

- doba trvání smlouvy, vymezení území obhospodařovaného franchisantem,
- práva a povinnosti stran, ochrana know-how, patentová ochrana,
- vzdělání, propagace a podpora,
- licenční a marketingové poplatky, kontrolní mechanismy ze strany franchisora,
- vztah ke konkurenci a ukončení smlouvy.

V konečných ustanoveních se většinou zmiňují právní **rámec, na základě kterého daná franchisingová smlouva byla vytvořena** a možnosti změny smlouvy.

### **Další náležitosti pro založení franchisingového podniku**

Mezi další náležitosti pro založení franchisingového podniku patří nabídková brožura, franchisingový balík a provozní příručka (manuál).<sup>58</sup>

- **Nabídková brožura** obsahuje celkovou nabídku produktů, výši vstupních poplatků, závazky franchisanta, užívání ochranné známky, patentů, cíle zisku, další možnosti rozvíjení franchisingu a podmínky ukončení franchisingové smlouvy.
- **Franchisingový balík** obsahuje franchisingovou koncepci. Tedy informace, které mají franchisantovi pomoci podnik založit (průzkum trhu, znalost konkurence a zákazníka, atd.), předání know-how a práv užívat nehmotných práv, informace o podpoře při prosazování prodeje a v neposlední řadě předání administrativních úkonů franchisorem (např. vedení účetnictví).
- **Manuál (provozní příručka)** obsahuje metodologii vedení franchisingového podniku (know-how).

---

<sup>58</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Nové město: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0174-1.

### 3 Charakteristika zemí Střední Ameriky

Cílem této části práce je zhodnotit hospodářství zemí střední Ameriky. Na základě analýzy ekonomického, politického a podnikatelského prostředí zhodnotit, který ze států bude pro realizaci podnikatelského záměru nejpříznivější.

#### 3.1 *Obecná charakteristika států střední Ameriky*

Střední Amerika je pomyslná část amerického kontinentu. Obvykle se za tuto oblast označuje území zahrnující kontinentální státy mezi Mexikem a Kolumbií. Jiné definice zahrnují do oblasti Střední Ameriky i ostrovní státy v Karibském moři. V nejširším slova smyslu se pak mezi tyto státy řadí i Mexiko.

Politicky a ekonomicky má k sobě nejbližší sedm nezávislých států: Guatemala, Belize, Honduras, Salvador, Nikaragua, Kostarika a Panama. To dokládá i jejich vzájemná spolupráce v rámci organizace **SICA** (španělsky: *Sistema de la Integración Centroamericana*) neboli **Středoamerický integrační systém**, jež zahrnuje: Středoamerický parlament, Středoamerická zóna volného obchodu, Středoamerická banka pro ekonomickou integraci.

„**SICA** je regionální mezivládní sdružení *středoamerických států*, které má za úkol podporovat ekonomický rozvoj, sociální stabilitu a kulturní sbližování zúčastněných států.“<sup>59</sup>

#### 3.2 *Historie států Střední Ameriky*

Státy Střední Ameriky mají, až na Belize, velmi podobnou historii. V období mezi lety 1810 a 1826 vyhlásily na Španělsku nezávislost téměř všechny jeho americké kolonie. Dodnes se slaví datum 15. září 1821 jako den nezávislosti států bývalé Guatemalské kapitálie (státy Střední Ameriky). V průběhu devatenáctého století se tyto státy pokusily hned několikrát vytvořit společný středoamerický stát, vždy však neúspěšně.

---

<sup>59</sup> SICA. *Sistema de la Integración Centroamerica* [online]. 2008 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.sica.int/>



20. století se neslo v duchu politické nestability a občanských válek (Kostarická 1948, Guatemalská 1960-1996, Salvadorská 1980-1992, Nikaragujská revoluce 60. až 70. léta minulého století). Do politického vývoje Střední Ameriky zasahují Spojené státy americké. Nejprve v rámci tzv. Banánových válek v Nicaragui a Hondurasu. Panamě zase napomáhaly vyhlásit nezávislost na Kolumbii a jejich další zájem v tomto státě se točil zejména kolem Panamského průplavu.

Stranou tohoto vývoje stojí Belize, jelikož bylo na rozdíl od ostatních států (španělské kolonie) kolonií Britskou. Nezávislost získala země 1981 a je stále součástí Commonwealthu.

### **3.3      *Politická a sociální situace v zemích Střední Ameriky***

Od druhé poloviny 20. století je vývoj v jednotlivých státech velmi odlišný, to je patrné zejména na dnešní ekonomické a politické situaci zemí Střední Ameriky.

Nejlépe si se situací poradila **Kostarika**. Po občanské válce roku 1948 kompletně rozpustila armádu. Volné finanční prostředky vložila do školství, rozvoje infrastruktury a průmyslu. K rychlému rozvoji pomohla i dlouhotrvající politická stabilita a demokracie, která trvá od roku 1948 až doposud. Index demokracie v této zemi byl pro rok 2011 8,1 bodů z deseti možných, což značí úplnou demokracii. Kostarika je tak 20. nejdemokratičtější zemí ze 167 sledovaných.

Země/	Rozloha (km <sup>2</sup> )	Populace (2010)	Národní měna	Obyvatelé žijící v extrémní chudobě	Index demokracie (2011) (MAX 10b)
<b>Belize</b>	22 966	314 522	Belizský dolar	/	/
<b>Guatemala</b>	108 890	13 550 440	Quetzal	29,1 %	5,88
<b>Honduras</b>	112 090	7 989 415	Lempira	45,6 %	5,84
<b>Kostarika</b>	51 100	4 516 220	Colón	5,5 %	8,1
<b>Nikaragua</b>	129 494	5 995 928	Córdoba	31,9 %	5,56
<b>Panama</b>	78 200	3 410 676	Americký dolar	13,5 %	7,8
<b>El Salvador</b>	21 040	6 052 064	Americký dolar	19,0 %	6,47

Tabulka : 3.1 **Obecné informace o státech Střední Ameriky**

Zdroj: Vlastní zpracování

Podobný směrem, i když výrazně později, se dala **Panama**. Ta získala nezávislost nad USA až v roce 1999. V její historii hrál nejvýznamnější roli Panamský průplav. V devadesátých letech se panamské hospodářství, kvůli sankcím ze strany USA, které byly vyvrcholením pokusu generála Manuel Noriega Moreno o převzetí vlády a při kterých zemřelo více než 5000 lidí, dostává do hluboké krize. Od roku 1999 udělala tato země velký kus práce. Panama je nejrychleji rostoucí ekonomikou zemí Střední Ameriky a v rámci celé Latinské Ameriky si udržuje přední postavení. Stala se moderní zemí orientovanou zejména na služby a díky svým programům pro podnikatele a daňovým výhodám přitahuje stále větší pozornost.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> CZECH TRADE. *Panama - Souhrnné teritoriální informace* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/panama.html>

Současné postavení vlády bylo poškozeno nedávnými nepokoji domorodého obyvatelstva a korupčními skandály, přesto by měla u moci setrvat až do dalších voleb v roce 2014. Hlavní zájem vlády je urychlení modernizace dopravy a celé infrastruktury. Tyto kroky směřují k dlouhodobému cíli, tedy vybudování pozice Panamy jako logistického centra pro celou oblast Střední a severní části Latinské Ameriky.<sup>61</sup> Panama má v rámci celé Latinské Ameriky nadprůměrný Index lidského rozvoje, který se stále zvyšuje.

Na opačném konci žebříčku stojí **Honduras**. Ten patří společně s Nikaraguí k nejchudším zemím celé Latinské Ameriky. HDP na obyvatele se pro rok 2012 byl pouze 4 563 USD. Honduras se po vyhlášení nezávislosti dostal do zájmu americké společnosti „United Fruit company“ a byl zařazen mezi tzv. „banánové republiky“. V roce 1998 jej silně zasáhl hurikán Mitch. V roce 2009 zde došlo k politickému převratu a od roku 2010, po nástupu prezidenta P. Loba, prochází země politickou normalizací.<sup>62</sup> I když se vláda snaží, ekonomiku popohnat, například investičními pobídkami, v zemi zůstává 46% lidí, kteří žijí s méně než 1,25 USD na den.<sup>63</sup> Problémem je také vysoká kriminalita a nefunkční soudy.

V podobné situaci jako Honduras je i **Nikaragua**. S hodnotou HDP 3 336 USD/obyvatel, se řadí mezi nejchudší státy světa. O špatné situaci v zemi svědčí i úroveň Indexu lidského rozvoje, jež činí pouhých 0,589<sup>64</sup>, tedy druhý nejnižší ze států Střední Ameriky. V současné době jsou v zemi u moci Sandinisté, levicová strana hlásící se k marxismu a teologii osvobození, v čele s prezidentem Danielem Ortegu.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Panama* [online]. EUI, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://country.eiu.com/Panama>

<sup>62</sup> CZECH TRADE. *Honduras - Souhrnné teritoriální informace* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/honduras.html>

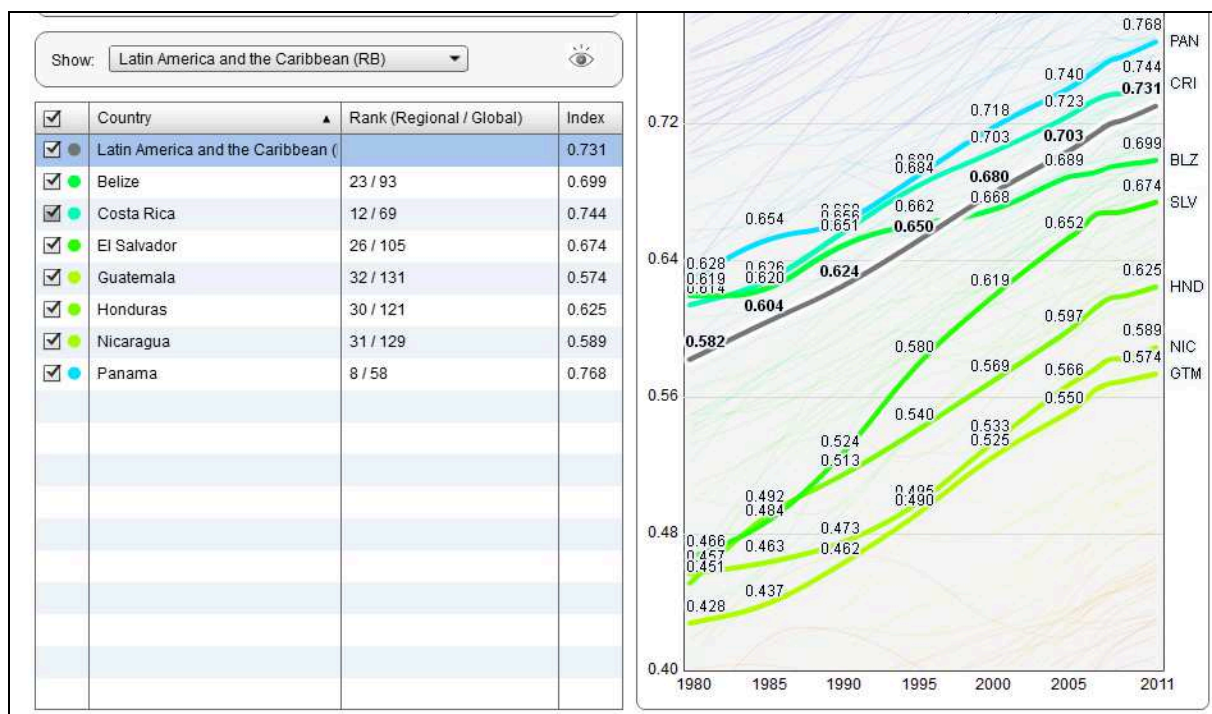
<sup>63</sup> UNITED NATIONS. *Social panorama of Latin America* [online]. UN, 2010 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/41801/PSI-socialpanorama2010.pdf>

<sup>64</sup> UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *Human Development Report 2011* [online]. UNDP, 2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2011\\_EN\\_Summary.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Summary.pdf)

<sup>65</sup> CZECH TRADE. *Nikaragua - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/nikaragua.html>

Aktuální zprávy mluví o návrhu vybudovat na jihu země průplav „Gran Canal Interoseánico“, jež bude spojovat Atlantický a Tichý oceán a konkurovat tak Panamě. O investici bezmála 30 miliard dolarů si mají v poměru 51% k 49 % rozdělit nikaragujská vláda a zahraniční investoři. Realizace plánu by tuto zemi obrovsky zadlužila, přesto se dle vlády z dlouhodobého hlediska vyplatí.

Situaci v jednotlivých zemích dobře ilustruje „**Index lidského rozvoje**“ v obrázek 3.1, který zohledňuje faktory jako je délka života, zdravotní péče, přístup ke vzdělání či životní standard. Tmavá linie je průměr pro všechny země Latinské Ameriky a Karibiku. Na špičce tohoto žebříčku zemí stojí zejména severské země a země Západní Evropy jako je Norsko a Finsko, Velká Británie či Island, které mají index přesahující hodnotu 0,9.



Obr.: 3.1 Vývoj Indexu lidského rozvoje ve státech Střední Ameriky (1980-2011)

Zdroj: [www.hdr.undp.org](http://www.hdr.undp.org) (22.3.2013)

**Guatemala.** Stát se ve 40. letech 19. století dostává pod vliv USA a stává se jednou z tzv. banánových republik, kde působila „United Fruit Company“. V roce 1960 se po neshodách opozice a vlády dostává do krvavé občanské války, která trvá až do roku 1996. Zdevastovaná země válkou se rozvíjí jen opatrnými kroky.

Takřka 30% lidí žije pod úrovní chudoby.<sup>66</sup> Politická situace je sice stabilní, ale k úplné demokracii má stále velmi daleko, index demokracie v této zemi je 6,05, což značí období upevňování demokratických principů a hospodářské ekonomiky v zemi.<sup>67</sup> Guatemala je rozvojový zemědělský stát s největším počtem obyvatel ze států Střední Ameriky.<sup>68</sup>

V **El Salvadoru** probíhala v 70. a 80. letech minulého století krvavá občanská válka mezi vládou a venkovem, při které zemřelo 70 000 lidí. Salvador se od roku 1992, kdy válka skončila, relativně rychle zotavuje. Pod úrovní chudoby žije pouze 19 % obyvatel, index demokracie je 6,04 což značí demokratický stát s dílčími problémy. Zemi dlouhodobě zužuje války místních gangů „Mara“ a nestabilita vláda což ohrožuje investiční klima v zemi.<sup>69</sup>

**Belize** je rozvojový stát, kde příjem státu závisí na zemědělství, turismu a těžbě přírodních surovin. Jako součást Commonwealthu byla a stále je politicky stabilní zemí. Do země díky relativní bezpečnosti a exotickému podnebí přijíždí stále více turistů, což místní ekonomice velmi prospívá.<sup>70</sup> Země vykazuje silné prvky demokracie. Parlamentní strana „Spojení demokraté“ v čele s premiérem Deanem Barrowem, vyhrála v roce 2012 volby a nastupuje už do druhého pětiletého období. Pozice vlády však není nijak silná. Politické agendě bude dominovat boj s narůstající kriminalitou v zemi.<sup>71..</sup>

---

<sup>66</sup> UNITED NATIONS. *Social panorama of Latin America* [online]. UN, 2010 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/41801/PSI-socialpanorama2010.pdf>

<sup>67</sup> THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. In: *Democracy index 2010* [online]. EIU, 2010 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: [http://graphics.eiu.com/PDF/Democracy\\_Index\\_2010\\_web.pdf](http://graphics.eiu.com/PDF/Democracy_Index_2010_web.pdf)

<sup>68</sup> CZECH TRADE. *Guatemala - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/guatemala.html>

<sup>69</sup> THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *El Salvador* [online]. EIU, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://country.eiu.com/El%20Salvador>

<sup>70</sup> CZECH TRADE. *Belize - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/belize.html>

<sup>71</sup> THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Belize* [online]. EIU, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://country.eiu.com/Belize>

### 3.4 Charakteristika hospodářství států Střední Ameriky

Ekonomika Střední Ameriky je šestou nejsilnější v Latinské Americe, hned po Brazílii, Mexiku, Argentině, Kolumbii a Peru.

Ekonomika stojí především na zemědělství a s ním spojeném zpracovatelském průmyslu a v poslední době se na HDP jednotlivých zemí silně projevuje i turismus. Co se exportu týče, hlavními obchodními partnery je USA, EU a silné ekonomiky jižního kontinentu (Brazílie, Kolumbie, Argentina). Tyto země, společně s Čínou, jsou také významnými importéry. Hlavním spojovacím obchodním kanálem mezi světem a Střední Amerikou je Panama, díky své poloze a zónami volného obchodu.<sup>72</sup>

#### 3.4.1 Ekonomická analýza států Střední Ameriky

Země	Tempo růstu HDP (%)	HDP (mld USD)	Inflace (%)	Nezaměstnanost (%)	Bilance zahraničního obchodu (mld USD)
Belize	2,30	1,50	2,20	11,30	0
Kostarika	4,80	44,90	4,60	7,50	-2,5
Panama	8,50	34,80	6,00	4,20	-4,20
Guatemala	3,10	50,30	3,90	N/A	-1,80
Honduras	3,80	18,20	5,80	4,40	-1,80
El Salvador	1,5	24,00	4	5,5	-1,20
Nicaragua	3,7	7,80	8,2	7,8	-1,60

Tabulka: 3.2 Makroekonomické údaje států Střední Ameriky (2012)

Zdroj: Vlastní zpracování z dat [www.imf.org](http://www.imf.org) (20.3.2013)

<sup>72</sup> SICA. *Sistema de la Integración Centroamerica* [online]. 2008 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.sica.int/>

**Kostarika** se řadí mezi politicky i ekonomicky nejrozvinutější státy Střední Ameriky a Latinské Ameriky vůbec. Ekonomika Kostariky rostla v roce 2012 4,8 %. Inflace země byla pro rok 2012 4,6 % a od roku 1995 konstantně klesá. Nezaměstnanost se pohybuje okolo 7,5 %. Bilance zahraničního obchodu je negativní – 2,5 miliard USD. Slábnoucí export je ale obecný problém všech států Střední Ameriky, zapříčiněný zejména snižováním cen zemědělské produkce. Hlavním motorem ekonomiky je turismus. Země se dlouhodobě snaží posílit zejména sektor služeb.

**Panama** je nejvíce prosperujícím státem Střední Ameriky. Je to také druhý nejkonkurenceschopnější stát v celé Latinské Americe, hned po Čile. V zemi kvete zejména zahraniční obchod, a to díky Panamskému průplavu a Zóně volného obchodu Colón. Samotný průplav vytváří 50 % příjmů HDP Panamy. Země je také díky příznivému podnikatelskému prostředí a nízkým daním lákadlem pro společnosti z celého světa. Důležitá je také měnová stabilita vyplývající s využívání amerického dolaru jako oficiální měny.<sup>73</sup> Ekonomika země rostla v posledním roce o 8,5 %. Od devadesátých let, kdy Panama získala nezávislost, klesla nezaměstnanost z 15 % na 4,2 % v roce 2012.

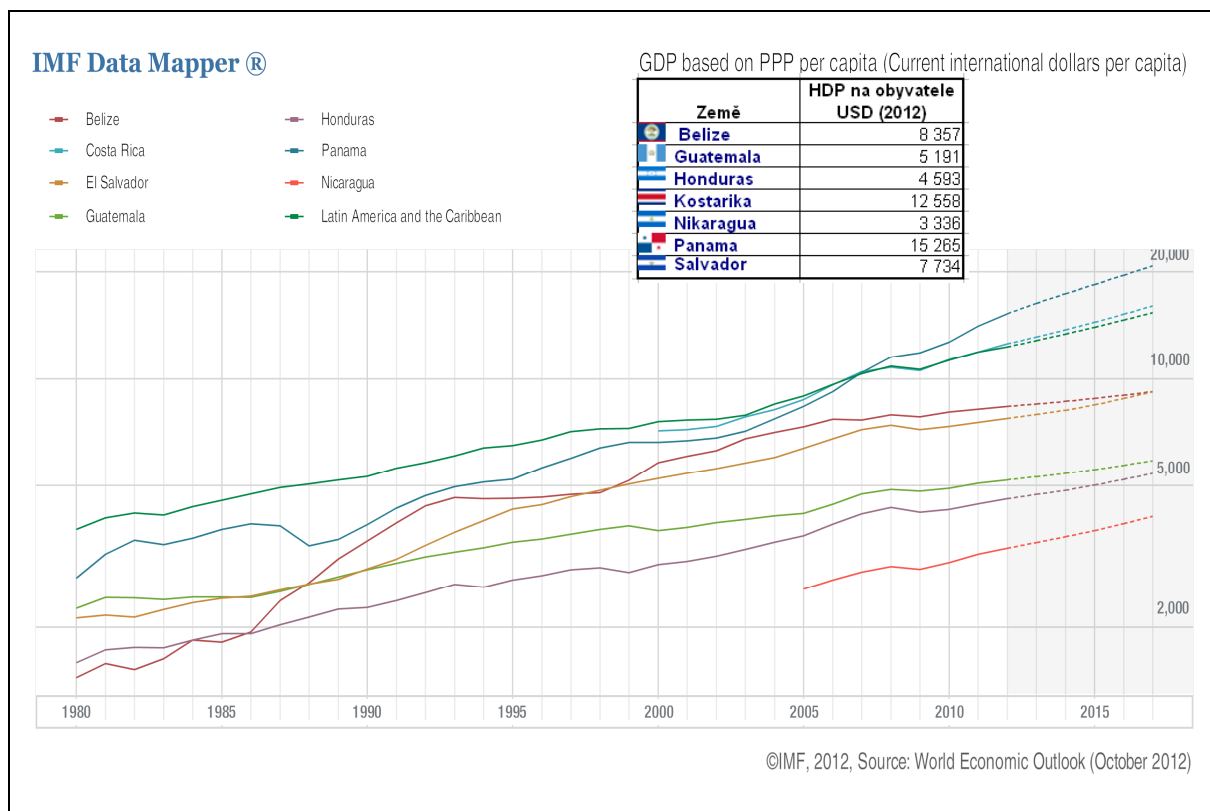
**Guatemala** je největší ekonomikou Střední Ameriky a na jejich celkovém HDP se podílí 35 %. Pro zemi je nejdůležitější strojírenský průmysl a služby spojené s obchodem. Ve službách je zaměstnáno téměř 60 % lidí a tvoří 57 % HDP země. Důležitou strategií vlády pro následující období bude další liberalizace obchodu.<sup>74</sup> Guatemala se v posledních několika letech, na rozdíl od dalších silných ekonomik, nedaří zvyšovat celkovou konkurenceschopnost země. Guatemala má také největší přírůstek obyvatel ze všech zemí Střední Ameriky. Za poslední 4 roky přibýlo v Guatemale 4 miliony lidí a v roce 2012 tady žilo už 15 milionů obyvatel.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> CZECH TRADE. *Panama - Souhrnné teritoriální informace* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/panama.html>

<sup>74</sup> CZECH TRADE. *Guatemala - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/guatemala.html>

<sup>75</sup> INTERNATIONAL MONETARY FUND. *World economic outlook (April 2013)* [online]. IMF, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>



Obr. :3.2 Vývoj HDP na obyvatele v USD ve státech Střední Ameriky (1980-2017)

Zdroj: www.imf.org (20.3.2013)

**Honduras** zůstává rozvojovým agrárním státem, jehož ekonomika patří k nejméně rozvinutým v Latinské Americe. Země nemá velké přírodní bohatství a průmyslový rozvoj je omezený. Přesto se najdou dílčí úspěchy. Země pokračuje v ekonomické stabilizaci, podporuje drobné podnikání a rozvíjí netradiční exportní odvětví (dřevo, krevety, melouny a palmový olej).<sup>76</sup> Země má dlouhodobě nízkou hladinu nezaměstnanosti i inflace. Konkurenceschopnost země se v posledních letech začala snižovat.

**Nikaragua** je po Haiti druhým nejchudším státem amerického kontinentu; její ekonomika přes poměrně rychlý růst stále náleží k nejméně rozvinutým v rámci Latinské Ameriky.

<sup>76</sup> CZECH TRADE. *Honduras - Souhrnné teritoriální informace* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/honduras.html>



Nikaragua zůstává v zásadě zemědělskou zemí s malou výrobní základnou. Rozvoj zažívá sektor služeb, zejména rozvoj turistického ruchu, a energetický sektor (zejména výstavba elektráren, plánuje se výstavba rafinérie s pomocí Venezuely a Íránu).<sup>77</sup> Nikaragua měla na přelomu 80. a 90. let minulého století velké problémy s inflací. Hodnoty v tomto období dosahovaly řádově tisíců procent. Ve stejném období se propadala i ekonomika státu, v roce 1988 to bylo dokonce 13 % propad HDP.<sup>78</sup>

**El Salvador** dnes představuje nejvíce industrializovanou zemi ve Střední Americe. V průběhu posledních třiceti let se postupně podařilo transformovat salvadorské hospodářství z agrární ekonomiky založené na pěstování kávy, na ekonomiku postavenou na službách zaměřených na obchod a finance. Pro Salvador je důležitý také turismus. Mnoho obyvatel je ekonomicky zcela závislých na devizových zásilkách rodinných příslušníků v zahraničí. Ekonomiku táhne obchod s USA. Zahraničnímu obchodu a monetární stabilitě země přispívá i přechod na USD, jako oficiální měny. V El Salvadoru vznikly po roce 1990 zóny volného obchodu podporující podnikání zahraničních subjektů a investice.<sup>79</sup> Země také uzavřela dohodu o volném obchodu s USA.<sup>80</sup>

**Belize.** Ekonomika Belize je založena převážně na soukromých podnicích a orientuje se zejména na zemědělství a rozvoj průmyslu odvozený od zpracování zemědělských plodin. Sektor služeb se na HDP země podílí 55 %. Důležitým sektorem je zemědělství a export surovin (cukrová třtina, citrusové plody, káva). Prioritou pro nadcházející období bude zejména podpora turismu.<sup>81</sup> Belize je nejmenší ekonomikou Střední Ameriky.

---

<sup>77</sup> CZECH TRADE. *Nikaragua - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/nikaragua.html>

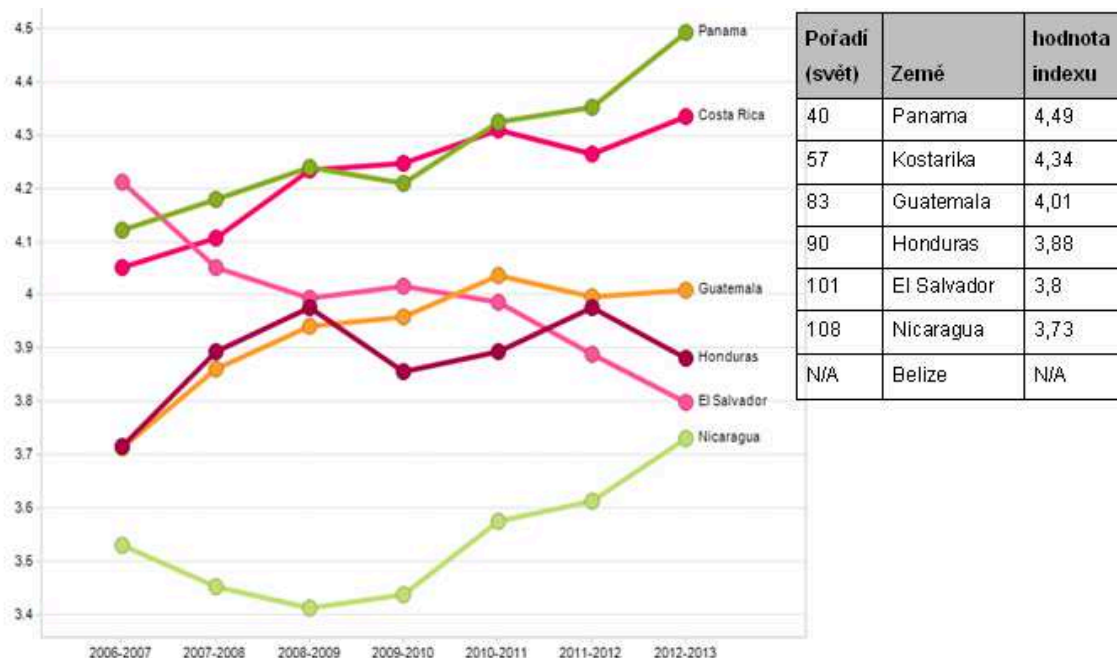
<sup>78</sup> INTERNATIONAL MONETARY FUND. *World economic outlook (April 2013)* [online]. IMF, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>

<sup>79</sup> CZECH TRADE. *El Salvador - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/salvador.html>

<sup>80</sup> THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *El Salvador* [online]. EUI, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://country.eiu.com/El%20Salvador>

<sup>81</sup> CZECH TRADE. *El Salvador - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/salvador.html>

Jako jediný stát má vyrovnanou bilanci zahraničního obchodu. Dlouhodobým problémem v této zemi je vysoká nezaměstnanost. V roce 2012 dosahovala hodnoty 11,3 %. HDP na obyvatele dosahovalo v roce 2012 hodnot 7 734 USD.



Obr.: 3.3 Vývoj indexu konkurenceschopnosti ve státech Střední Ameriky.  
Zdroj: worldeconomicforum.org (10.4 2013)

### 3.4.2 Podnikatelské prostředí ve státech Střední Ameriky

Economy	Ease of Doing Business Rank	Filtered Rank	Starting a Business	Dealing with Construction Permits	Getting Electricity	Registering Property	Getting Credit	Protecting Investors	Paying Taxes	Trading Across Borders	Enforcing Contracts	Resolving Insolvency
Panama	61	7	3	16	3	12	7	14	31	1	22	19
Guatemala	93	16	30	20	9	2	1	26	19	26	10	18
Belize	105	20	28	5	15	23	26	23	3	21	29	5
Costa Rica	110	21	21	26	14	3	13	27	20	6	23	20
El Salvador	113	22	24	29	29	6	7	27	27	13	4	13
Nicaragua	119	25	22	30	27	18	20	18	29	14	2	11
Honduras	125	27	27	13	23	9	1	27	22	16	32	21

Tabulka: 3.3 Hodnocení podnikatelského prostředí v jednotlivých státech Střední Ameriky (2012)

Zdroj: Vlastní zpracování z dat [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org) (31.3. 2013)

Data v tabulce č. 2.1 hodnotí vybrané státy Střední Ameriky v 10 kritériích důležitých pro založení podniku a samotné podnikání. První sloupec „Ease of Doing Business Rank“ je celkové celosvětové pořadí států ze 185 sledovaných zemí. Další sloupec „Filtred Rank“ je pořadí států pouze pro oblast Latinské Ameriky a Karibiku (33 států). Čísla v ostatních sloupcích pak vyjadřují pořadí států ve vybraných kritériích v oblasti Latinské Ameriky a Karibiku, přičemž čímž nižší číslo, tím je situace v zemi příznivější

Lídrem států Střední Ameriky v oblasti příznivého podnikatelského prostředí je bezesporu **Panama**. Té patří celosvětově 61. místo a v Latinské Americe místo 7. Pro srovnání Česká republika se v roce 2012 umístila celosvětově na místě 65.

Založit podnik v Panamě trvá 7 pracovních dní a administrativní náklady se pohybují okolo 400-500 USD.<sup>82</sup> Panama si velice dobře stojí i v oblastech zahraničního obchodu a v dostupnosti elektrické energie. Problémová je oblast výše daní a administrativní náročnost při jejich platbě a také vymáhání smluvních závazků u obchodních partnerů.

*Pozn: Index se vztahuje na podnikání v oblasti hlavního města, nikoli v zónách volného obchodu, kde je situace pro podnikatele daleko příznivější.*

**Guatemala** vyniká zejména v oblastech získání peněžních prostředků, převodu majetku a v přístupu k elektrické energii. I když se vláda země snaží v posledních letech situaci zlepšit, přitáhnout zahraniční investory a podpořit drobné podnikání, založit podnik v Guatemale je jak administrativně, tak finančně velmi náročné. Země se potýká s vysokou byrokracií a korupcí ve státní sféře, problémem je také nefunkční právní systém. Přesto Guatemala patří k druhé nejpríhodnější zemi pro podnikání ve Střední Americe.

**Belize** vyniká v oblastech daňové náročnosti, insolventního řízení a v aktivitách spojených s výstavbou průmyslových budov. Na druhou stranu je velmi náročné s podnikáním vůbec začít, problémový je i právní systém této země.

---

<sup>82</sup> CZECH TRADE. *Panama - Souhrnné teritoriální informace* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/panama.html>

I když **Kostarika** patří mezi nejrozvinutější země ve Střední Americe, podmínky pro podnikání zde nejsou optimální. Problémem je zejména ochrana drobných investorů a právní systém země.

I přes dílčí výhody je podnikání v dalších třech zemích Střední Ameriky velmi náročné. Problémem je obecně právní systém zemí, vysoká korupce, byrokracie a špatně fungující státní sféra.

### 3.5 *Vyhodnocení výsledků a rozhodnutí o umístění podniku*

	Politická situace		Sociální situace		Ekonomická situace				Podnikatelské prostředí	
	Index demokracie (2011)		Index lidského rozvoje (2011)		růst HDP (2012)		Index konkurenceschopnosti (2011)		Index snadnosti podnikání (2012)	
Země	Hodnota	pořadí	Hodnota	Pořadí	Hodnota	Pořadí	Hodnota	Pořadí	pořadí (svět)	pořadí
Neloze	/	/	0,699	3.	2,30%	6.	/	/	105	3.
Kostarika	8,10	1.	0,744	2.	4,80%	2.	4,34	2.	110	4.
Panama	7,80	2.	0,786	1.	8,60%	1.	4,49	1.	61	1.
Guatemala	5,88	4.	0,574	7.	3,10%	5.	4,01	3.	93	2.
Honduras	5,84	5.	0,625	5.	3,80%	3.	3,88	4.	125	7.
El Salvador	6,47	3.	0,674	4.	1,50%	7.	3,80	5.	113	5.
Nicaragua	5,56	6.	0,589	6.	3,70%	4.	3,74	6.	119	6.

Tabulka 3 2 **Přehled pořadí zemí Střední Ameriky v jednotlivých indexech**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přehled pořadí států Střední Ameriky najdeme v tabulce č. 4. V tabulce jsou uvedeny jak hodnoty jednotlivých indexů, tak celkové pořadí dle dosažených hodnot.

*Pozn.: Pro hodnocení ekonomické situace států jsem využil ukazatelů tempa růstu HDP, jako základní makroekonomické veličiny, která vyjadřuje aktuální hospodářskou situaci státu a indexu konkurenceschopnosti, jenž v sobě shrnuje klíčové faktory udržitelného ekonomického růstu.*

Jako jasný vítěz analýzy vyšla **Panama**. Ta se umístila na prvním místě ve 4 z pěti sledovaných ukazatelů. Panama dosáhla v roce 2012 nejvyššího růstu HDP, roste téměř 2x rychleji než druhá Kostarika. Navíc je růst HDP dlouhodobý a pozitivní jsou i ekonomické predikce do budoucna. Vysoký index konkurenceschopnosti značí zdravé ekonomické prostředí, dobrý stav veřejných institucí a technický rozvoj země. Podnikatelské prostředí by se dalo srovnávat se státy střední Evropy. Navíc je zlepšování podmínek pro podnikatele a zahraniční investory dlouhodobým záměrem vlády a dá se tedy očekávat další pokrok v této oblasti. Dle Indexu lidského rozvoje je panamský spotřebitel nejbohatší, nejvzdělanější a dožívá se nejvyššího věku ze států Střední Ameriky. Index demokracie značí mírné nedostatky v politickém prostředí země, přesto se blíží k úplné demokracii.

Proti Panamě stojí snad jen malý spotřebitelský trh s pouhými 3,5 miliony obyvatel.

Ze států Střední Ameriky je tím nejvhodnějším pro umístění podniku **Panama**.

## 4 Tvorba podnikatelského plánu

Tato část diplomové práce zahrnuje přípravu podnikatelského záměru pro vstup organizace na Panamský trh.

### 4.1 *Exekutivní souhrn*

**Cílem** podnikatelského záměru je založit franchisingový podnik v Panamě a do 6 měsíců od založení vstoupit na místní trh s vlastními produkty.

**Obchodní model** je založen na prodeji kosmetických výrobků konečnému zákazníkovi prostřednictvím vlastní distribuční sítě. Využívá se přímého prodeje a síťového marketingu namísto klasické distribuční cesty, což dovoluje nabízet kvalitní produkty za nízké ceny. Celkový produkt dotváří doprovodné služby, jako kosmetické poradenství, donáška do domu a přímá komunikace s distributorem.

**Produktem** je parfém vysoké kvality, který je nabízen ve více než 100 variantách různých vůní, obsahu vonné esence a provedení. Jeho **hlavní konkurenční výhody** jsou velmi nízká cena a vysoká kvalita.

**Cílovým segmentem zákazníků** je moderní žena ve věku 18-55 let, se středním až nižším příjmem, zájmem o kosmetiku a vzhled všeobecně a žije v Panama City a přilehlých aglomeracích.

**Mateřská společnost** Beauty Cosmetics International se sídlem v Polsku. Společnost byla založena roku 2004. V roce 2007 poprvé vstoupila na zahraniční trh a dnes působí již v 50 zemích světa. Je to tak velmi zkušený a silný obchodní partner, s osvědčeným modelem podnikání na trzích celého světa.

**Tým**, který bude popisovaný podnikatelský záměr realizovat, tvoří 3 lidé. Dva investoři (podnikatelé) z ČR a místní občan původem ze Slovenska.

Oba investoři mají zkušenosti z obdobného projektu založení podniku na Kostarice. Kostarika s Panamou mají velmi podobný trh, spotřebitele i obchodní zvyklosti. Jeden z investorů vede vlastní úspěšnou distribuční síť v Rumunsku s celkovým počtem okolo 3 000 prodejců. Má tak zkušenosti s obchodním modelem, produktem, tvorbou distribuční sítě a spoluprací s mateřskou společností. Tento investor se po založení podniku stane jednatelem společnosti a bude ji v Panamě osobně řídit.

Občan z Panamy má 20 let zkušeností s místním trhem a prodejem rychlo-obrátkového zboží. Jeho kontakty a zkušenosti pomohou při zakládání podniku i dalším rozvoji podnikání.

**Tržní příležitost.** Celosvětový trh s parfémů neustále roste a další růst se očekává i pro následující období. Nejperspektivnějším trhem se stávají státy Latinské Ameriky s rychle rostoucí ekonomikou a střední třídou obyvatelstva jako je Brazílie, Kolumbie, Chile, Argentina, Panama, Mexiko či Kostarika.

Panamský spotřebitel je nejbohatší, nejvzdělanější a dožívá se nejvyššího věku ze států Střední Ameriky. Panama má velmi příznivé podmínky pro podnikání a stabilní demokratickou vládu.

**Strategie vstupu na trh** se opírá o on-line a fyzickou marketingovou kampaň v prvních 3 měsících po uvedení produktu na trh, zaměřenou na cílový segment zákazníků s cílem vytvořit počáteční síť prodejců. Další fáze se bude soustředit na podporu samovolného rozvoje sítě samotnými distributory a jejich loajalitu k značce.

K rychlému získání stabilní tržní pozice by měla přispět i cenová politika, která je založena na strategii nízkých cen.

**Celková investice před vstupem na panamský trh** spojená se založením podniku a přípravami na vstup na daný trh činí **151 923 USD (3 038 452 Kč)**. Celková investice bude hrazena s vlastních zdrojů.

**Čistý zisk po zdanění za první rok podnikání** se rovná částce **31 626 USD (632 522 Kč)**. Hospodářský výsledek v prvním roce je tedy kladný.

Při tomto tempu by se počáteční investice podnikatelům vrátila za necelých pět let. Lze však očekávat, že tržby budou v příštích letech růst s dalším rozvojem distributorské sítě a známosti značky na panamském trhu.

	Kvartál			
	1	2	3	4
<b>Tržby celkem</b>	17 608 USD	54 779 USD	74 343 USD	89 995 USD
<b>Náklady celkem</b>	39 390 USD	44 589 USD	55 287 USD	53 837 USD
<b>EBIT</b>	-21 782 USD	10 190 USD	19 056 USD	36 158 USD
<b>EBIT celkem</b>	43 622 USD	872 444 Kč		
<b>(-) Daň (27,5%)</b>	11 996 USD	239 922 Kč		
<b>EAT</b>	31 626 USD	632 522 Kč		

Tabulka 4.1 Výkaz zisků a ztrát pro první rok podnikání  
Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 popis podnikatelského záměru

### 4.2.1 Popis podnikatelské příležitosti

**Předmětem podnikání** je prodej kosmetických výrobků konečnému zákazníkovi prostřednictvím vlastní distribuční sítě.

**Produktem** je parfém vysoké kvality, který je nabízet ve více než 100 variantách různých vůní, obsahu vonné esence a provedení.

**Celosvětový trh s parfémami a vonnými esencemi** neustále roste. I v období světové finanční krize v roce 2009 zaznamenal trh růst 3 %, v roce 2011 už to bylo 6%. V roce 2012 se celosvětové prodeje vyšplhaly na 27,5 miliard USD a pro rok 2015 se odhaduje částka 33,5 miliard USD.



Nejvýznamnějšími trhy jsou Severní Amerika a Západní Evropa, zejména pro prémiové značky. Nejperspektivnějším trhem se stávají státy Latinské Ameriky s rychle rostoucí ekonomikou a střední třídou obyvatelstva jako je Brazílie, Kolumbie, Chile, Argentina, Panama, Mexiko či Kostarika.<sup>83</sup>

Díky **systému distribuce a prodeje**, který je postaven na přímém prodeji a síťovém marketingu, může společnost své produkty nabízet i při vysoké kvalitě za velmi nízké ceny a k produktům poskytovat doprovodné služby.

Hlavní konkurenční výhody produktu jsou **nízká cena a vysoká kvalita**.

**Panama** má nejrychleji rostoucí ekonomiku ze států Latinské Ameriky, díky tomu roste velmi rychle i střední vrstva obyvatel a tím i poptávka. Panamský spotřebitel je nejbohatší, nejvzdělanější a dožívá se nejvyššího věku ze států Střední Ameriky. Panama má velmi příznivé podmínky pro podnikání a stabilní demokratickou vládu.

**Mateřská společnost** Beauty Cosmetics International vstoupila na zahraniční trh v roce 2007, dnes působí již v 50 zemích světa. Je to tak velmi zkušený a silný partner pro podnikání s osvědčeným modelem podnikání na trzích celého světa.

#### 4.2.2 Popis organizace

Mateřská organizace Beauty Cosmetics International (dále jen BC International) je rodinná firma, která vznikla v roce 2004 se sídlem v polské Vratislavi. Její majitelé přišli na jednoduché zjištění, že vonná esence se nedá patentovat. Začali tedy odkupovat světově populární a známé esence od německé společnosti Drom, jež tyto esence vyvíjí, a následně vyrábět parfémy pod vlastní značkou.

Jelikož, ale nemohli konkurovat produktům světových výrobců, zejména kvůli nedostatku financí na rozsáhlé marketingové kampaně, rozhodli se jít jinou cestou. Využili výhod víceúrovňového (síťového) marketingu jako formu distribuce a svou společnost na tomto principu postavili.

---

<sup>83</sup> Materiály společnosti BC International

Díky poměru vysoká kvalita produktů a nízká cena organizace velmi rychle rostla a v roce 2007 poprvé expandovala i za hranice Polska. Na nové trhy začala vstupovat poskytování franchisingových licencí. Dnes působí ve více než 50 státech světa a její roční obrat činní 86 miliónů EUR.<sup>84</sup>

Nabídka se postupně rozšiřovala o nové parfémy, kosmetiku a výrobky pro péči o tělo a domácnost. Každý distributor, kterých je celosvětově takřka půl milionu, má k dispozici široké portfolio produktů, jež může nabízet.

Mise organizace je nabízet vysoce kvalitní produkty zákazníkům přímou cestou prodeje, mimo tradiční tržní síť a to za velmi dobrou cenu.

Cílem společnosti je získávat na trhu parfémů celosvětově stále silnější pozici. Za tímto účelem dojde ke vzniku zcela nové společnosti – franchisanta, jejíž sídlo bude v Panamě a ponese název Beauty Cosmetics Panama (dále jen BC Panama).

#### **4.2.3 Popis managementu nově vzniklé společnosti**

První člen managementu nově vzniklého podniku je franchisant – podnikatel (vlastník), který podnik zakládá a investuje své peněžní prostředky. Investorů (vlastníků) může být samozřejmě i více.

Franchisantem se může stát člověk, jež byl po určitou dobu součástí distributorské sítě a zná tak prodejní systém společnosti. Druhá podmínka je kvalitní podnikatelský záměr a v neposlední řadě dostatek kapitálu pro založení podniku.

Součástí managementu by měl tvořit i člověk se znalostí španělského jazyka a místního trhu, jež bude fungovat jako prostředník při jednání s místními partnery, příslušnými orgány a v budoucnu bude dále rozvíjet obchodní aktivity.

---

<sup>84</sup> Materiály společnosti BC International.

V případě popisovaného podnikatelského záměru jsou **investoři dva**, oba občané České republiky, oba s 50 % podílem, přičemž jeden figuruje pouze jako **investor**, druhý vystupuje jako **jednatel podniku** a nově vzniklou společnost bude osobně řídit. Společně budou podnikatelé vytvářet strategii a dlouhodobé cíle. Připraví podnikatelský záměr a strategii pro vstup na trh s cílem získat franchisingovou licenci. V další fázi bude jednatel společnosti komunikovat s mateřskou organizací, vytvářet strategie a plány rozvoje podniku, bude se starat finanční řízení a administrativní úkony s podnikáním spojené. Za celou organizaci bude také jednat a mít podpisová práva.

Jako **obchodní ředitel** organizace bude zaměstnán místní občan původem ze Slovenska, jež v Panamě žije přes 20 let. Má velké zkušenosti s prodejem rychlo-obrátkového zboží a širokou síť kontaktů, které usnadní vstup na trh a následně pomůže s rozvojem podnikání.

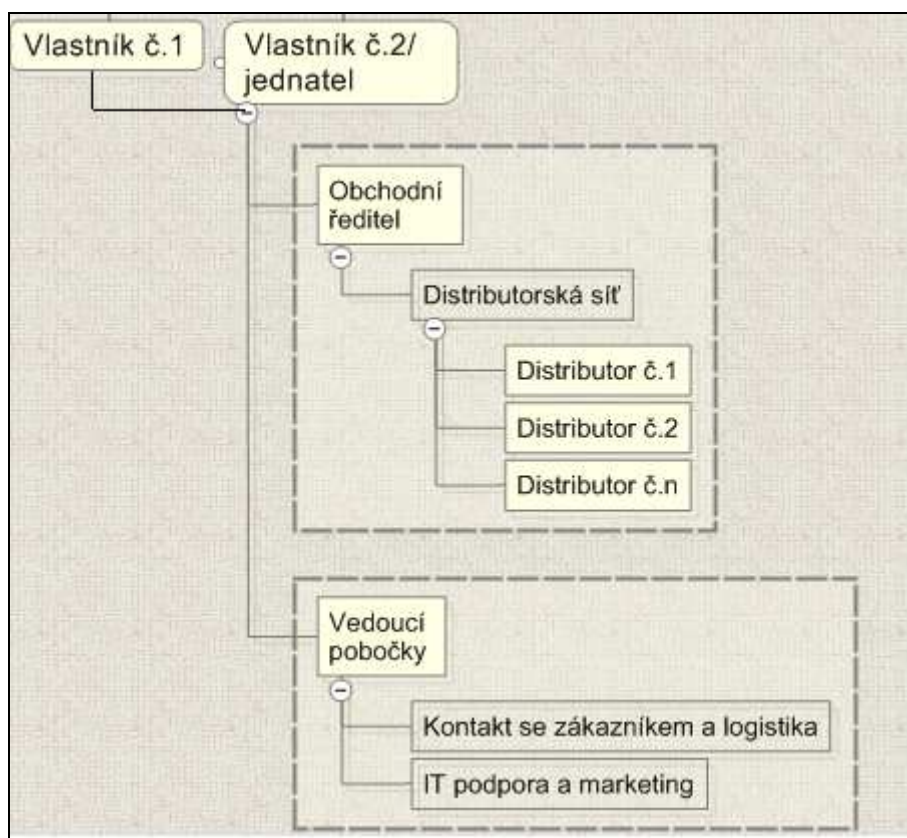
V přípravné fázi podnikatelského záměru bude tento člověk zodpovědný za analýzu trhu, konkurence a přípravu marketingové a obchodní strategie. Přímo na místě se bude starat o organizaci založení podniku a komunikaci s příslušnými orgány. V další fázi bude mít na starost obchodní činnost organizace, jednání s partnery, vedení a rozšiřování distributorské sítě, v rámci které bude vystupovat také jako školitel.

**Vedení pobočky** bude zajišťovat vedoucí (manažer). Jeho úkolem bude spravovat administrativní (administrativa, účetnictví, komunikace s příslušnými orgány) a organizační chod pobočky. Bude zodpovědný za objednávky zboží a logistiku spojenou s dodávkami zboží z mateřské společnosti (Polsko), skladování produktů a přípravu pro další distribuci a prodej. Součástí jeho práce bude i vedení lidí na pobočce, pracovní právní vztahy a odměňování. V době nepřítomnosti jednatele bude mít hlavní rozhodovací slovo, zároveň bude podávat podrobné informace o chodu pobočky a obchodních aktivitách.

Požadavky na takového člověka jsou minimálně středoškolské vzdělání, 5 let zkušenosti jako vedoucí pobočky (prodejny), znalost účetnictví a právních regulí pro daný stát spojených s chodem podniku. Jazyková vybavenost anglickým a španělským jazykem (plynně slovem i písmem), znalost trhu a místních obchodních a kulturních poměrů.

Tento člen vedení zatím nebyl vybrán.

Management organizace budou tedy zajišťovat 3 lidé. Prvním je jednatel (vlastník), obchodní ředitel a vedoucí pobočky.



Obr.:4.1 Organizační struktura podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.4 Organizace podnikání

O distribuci a prodej produktů se postará distributorská síť, jež je tvořena sítí nezávislých prodejců (podnikatelů). Každý žadatel musí před podpisem distributorské smlouvy a zařazením do sítě distributorů splňovat několik základních požadavků:

- Dosažení dospělosti (osmnácti let).
- Žadatel nesmí být součástí distributorské sítě jiné MLM společnosti.
- Musí projít vstupním školením a prokázat znalost produktů a systému prodeje.
- Žadatel musí předložit platné živnostenské oprávnění / či jeho ekvivalent platný v na daném území.
- Musí složit vstupní (administrativní) poplatek.
- Podepsat distributorskou smlouvu.

Na distributory nejsou kladeny požadavky typu minimálního vzdělání či předchozí zkušenosti. Pokud žadatel splní výše zmíněné podmínky, je zařazen do distributorské sítě a dnem podpisu smlouvy může začít svou činnost. Zároveň získá přístup do online systému, ke katalogu všech výrobků a k dalším informacím týkající se prodeje.

Součástí pobočky bude i člověk zodpovědný za **IT a marketing**. Jeho úkolem bude spravovat IT systém, webové stránky a celkovou online komunikaci, plánování a realizace drobných marketingových aktivit na podporu rozvoje distributorské sítě, příprava propagačních a prodejních materiálů. Požadavky jsou spojené s danou pozicí, tedy zkušenost s marketingem a online komunikací, práce s grafickými editory a systémové inženýrství. Nutná je také znalost anglického a španělského jazyka a zkušenost s daným trhem.

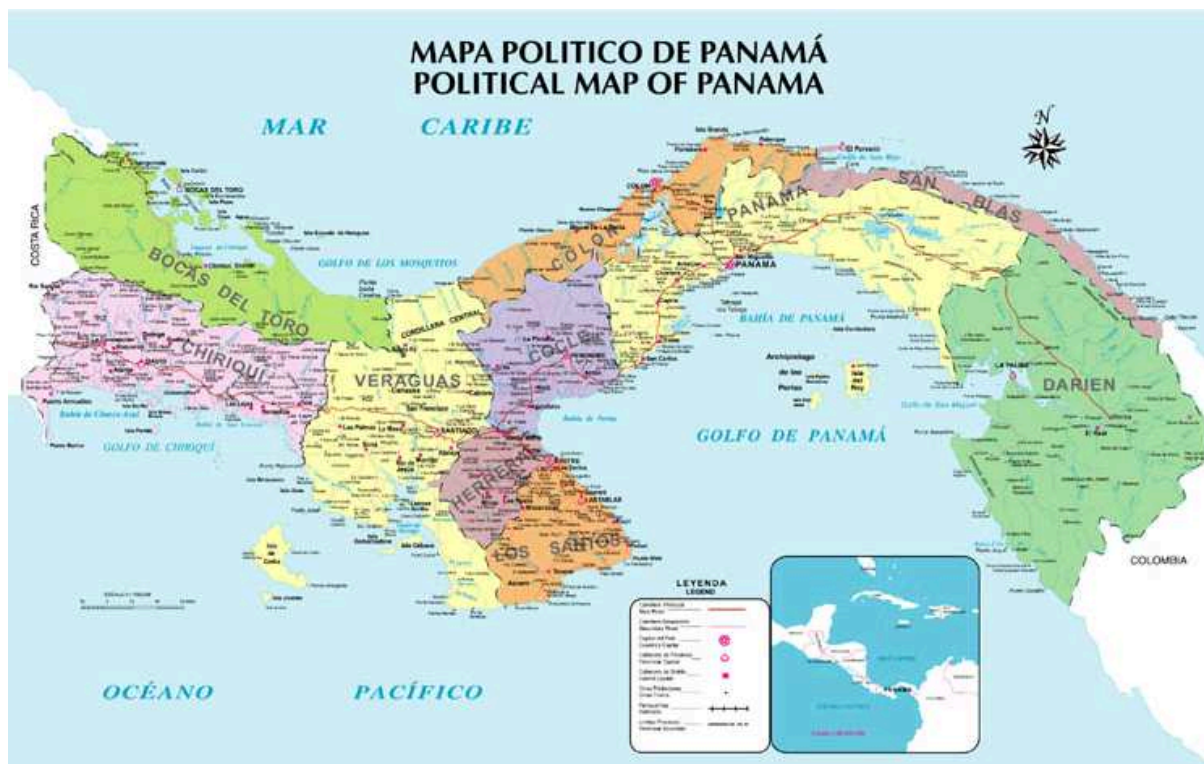
V neposlední řadě bude třeba člověka zodpovědného za každodenní **komunikaci se zákazníkem** na prodejně i mimo ni (email, telefon), logistické úkony spojené s dopravou produktů přímo k distributorům na území celého státu a organizační aktivity spojené s prodejnou. Podmínkou pro přijetí bude předešlá zkušenost na podobné pozici, znalost anglického a španělského jazyka.

U všech zaměstnanců se očekává flexibilita, pracovní nasazení, samostatnost a příjemné vystupování.

## **4.3      *Potencionální trh***

### **4.3.1 Analýza makro-prostředí (PEST) Panamy**

Makroprostředí Panamy bylo analyzováno již v kapitole č. 3 „Charakteristika zemí Střední Ameriky“. Obecné informace jsou v této části práce shrnuty a rozšířeny pro potřeby konkrétního podnikatelského záměru.



Obr.: 4.2 Politická mapa Panamy

Zdroj: [www.focuspublicationsint.com](http://www.focuspublicationsint.com) (10. 4. 2013)

## Politické faktory

Panama je prezidentskou republikou s civilním zákonným systémem. Ústava byla dokončena roku 1972. V roce 1994 byla zrušena armáda.

Hlavou státu a současně předsedou vlády je prezident republiky volený spolu s viceprezidentem na pětileté funkční období. Prezident má výkonnou moc (je zároveň předsedou vlády). Výkonnou moc má sedmnáctičlenný vládní kabinet, v jehož čele stojí prezident a viceprezident. Zákonodárnou moc vykonává jednokomorové zákonodárné shromáždění (Asamblea Nacional). Soudní moc představuje Nejvyšší soud (Corte Suprema de Justicia), jehož 9 členů je jmenováno vládou a schvalováno parlamentem na období 10 let.

Současná vláda prezidenta Ricarda Alberta Martinelliho je výsledkem demokratických parlamentních voleb z roku 2009. Jeho vláda skončí v roce 2014 bez možnosti znovuzvolení.

Nejsilnějšími parlamentními stranami jsou strana *Demokratická změna* (Cambio democrático) *Panamská strana* (Partido panamenista) a *Revoluční demokratická strana* (Partido Revolucionario Democrático).<sup>85</sup>

Vládní koalici s názvem *Aliance ke změně* má zastoupení 37 poslanců, což je 52% a tedy většinu. Vláda je pravicově orientovaná, její cíle jsou spojené zejména s podporou podnikatelů a zahraničního obchodu.<sup>86</sup> Během svého funkčního období rozšířila zónu volného obchodu Colón, snížila daňové zatížení firem a administrativní náročnost založení podniku. Důležitým opatřením v roce 2011 byla daňová reforma. Panama rovněž schválila zákon, který zavedl úsporná energetická opatření.

Panama je součástí OSN i WTO, v roce 2012 podepsala dohodu o Asociaci mezi EU a Střední Amerikou. Mezi nejvýznamnější organizace regionálního charakteru, jež je Panama členem, je Organizace amerických států (OAS, OEA).

Panama má uzavřenou dohodu o volném obchodu s těmito státy: Kostarika, Chile, Taiwan, Salvador, Guatemala, Honduras, Nikaragua a Singapur. A dále obchodní dohody se státy Kolumbie, Kanada, USA, Kuba, Mexiko, Izrael, Dominikánská republika, Peru a se sdruženími CARICOM a ALADI a dohodu CAFTA.<sup>87</sup>

## **Ekonomické faktory**

Panamská ekonomika je výrazně orientována na poskytování služeb. Většina příjmů státu pochází z poplatků za průjezd Panamským průplavem a svobodné zóny v přístavu Colón, který je světově významným obchodním střediskem. Panamský průplav zaměstnává 9 tisíc lidí, prochází jím 5% světového obchodu a celkové příjmy z provozu dosahují 14 000 mil. USD ročně, což je 50% HDP Panamy.

---

<sup>85</sup> CZECH TRADE. *Panama - Souhrnné teritoriální informace* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/panama.html>

<sup>86</sup> *Gobierno nacional de Panama* [online]. GMP, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.presidencia.gob.pa>

<sup>87</sup> *Ministerio de Comercio e Industrias, República de Panamá* [online]. MICI, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.mici.gob.pa/base.php?hoja=homepage>

Dalšími důležitými zdroji příjmů je zemědělství (káva, cukrová třtina, ryby, krevety), sféra služeb, bankovníctví, pojišťovnictví a v posledních letech i turismus. Panama používá jako národní měnu americký dolar. Stabilita měny přispívá k dobré hospodářské situaci.<sup>88</sup>

**Ekonomický vývoj** byl v roce 2012 pozitivní. HDP zaznamenalo meziroční růst 8,5%, inflace se pohybovalo okolo 6 % a důležitý ukazatel je i nízká nezaměstnanost, která se pohybuje okolo 4,2 %. Negativní výsledek zaznamenala bilance zahraničního obchodu ve výši – 4,2 mld. USD.<sup>89</sup>

**Finance:** Panama je díky svým liberálním obchodním postojům a daňovým výhodám přitažlivou pro uskutečňování rozsáhlých finančních transakcí. Centrem panamského finančního systému, který přispívá do HDP cca 11 %, je tzv. „Mezinárodní bankovní centrum“. V Panamě existuje mezinárodní obchodní burza (Bolsa de Valores de Panamá). Objem finančních toků přes tuto burzu se pohybuje v řádu 2,5–3,5 mld. USD ročně. Od roku 2009 funguje v Panamě City i první burza diamantů v regionu Střední Ameriky.

**Daně:** Daň z příjmu právnických osob činí 27,5 %, daň z přidané hodnoty 5 % a pevná daň pro právnické osoby činí ročně fixní daň 250 USD v okamžiku jejího založení a 300 USD každý následující fiskální rok. Dividendy jsou ve výši 10 % a v zónách volného obchodu 5 %. Díky změnám v daňových předpisech dojde v roce 2014 k dalšímu snížení sazeb.

**Zóna volného obchodu Colón:** Široké zapojení Panamy do mezinárodní obchodní výměny zboží umožňuje *Zóna volného obchodu Colón*, založená v roce 1948. Obchodní výměna přes tuto zónu (import a reexporty) dosahuje ročně objemu cca 12–15 mld. USD. Jedná se o druhou největší volnou zónu na světě po Hongkongu. V zóně operuje více než 1600 firem.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> CZECH TRADE. *Panama - Souhrnné teritoriální informace* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/panama.html>

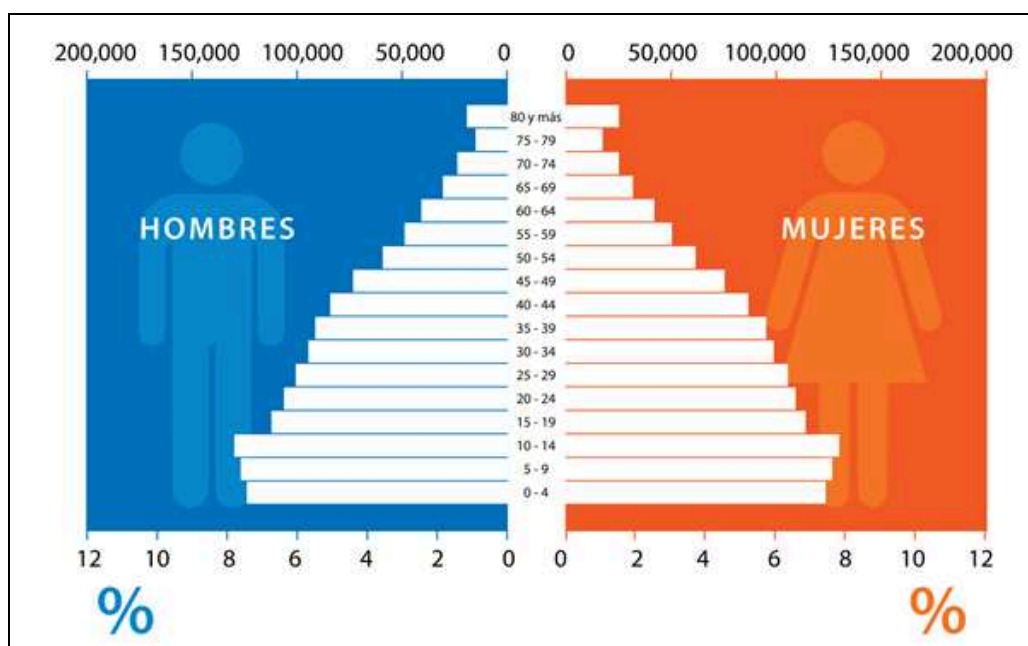
<sup>89</sup> INTERNATIONAL MONETARY FUND. *World economic outlook (April 2013)* [online]. IMF, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>

<sup>90</sup> CZECH TRADE. *Panama - Souhrnné teritoriální informace* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/panama.html>



## Sociální, kulturní a demografické faktory

V Panamě žijí zejména míšenci kolonistů a původního obyvatelstva a černošská menšina. 55 % populace žije ve velkých městech, osídlení je tak značně nesourodé. Nejvíce obyvatel, více než jeden milion, žije v hlavním městě Panama City a přilehlých aglomeracích. Přirozený přírůstek obyvatelstva je 1,84, což je nejnižší číslo ze všech států Střední Ameriky.



Obr.: 4.3 Věková struktura obyvatel Panamy.

Zdroj: [www.panama.unfpa.org](http://www.panama.unfpa.org) (20. 4. 2013)

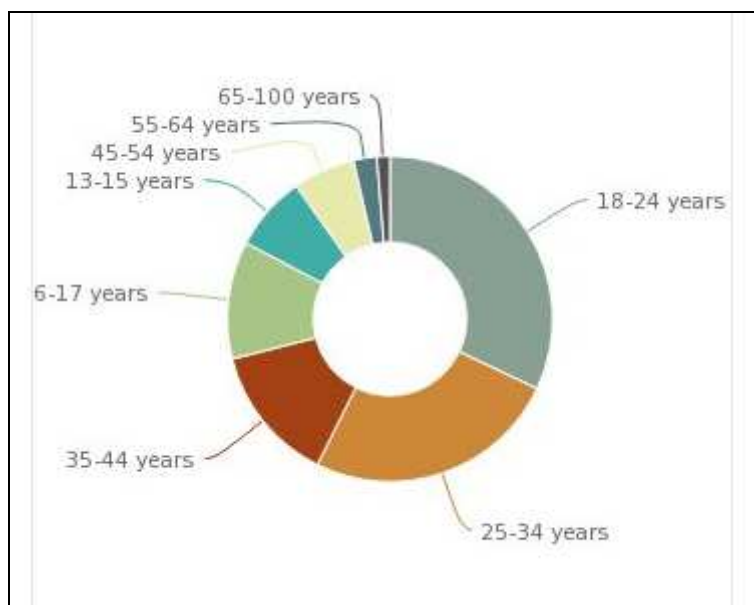
Počet mužů a žen v Panamě je takřka stejný. Mladí lidé (15-24 let) tvoří 17 % z celkové populace, žen v reprodukčním věku (15-49 let) je 52% z celkového počtu žen. Nejsilnější věkovou skupinou jsou lidé v produktivním věku (15-64 let) 64 % obyvatelstva. Střední délka života se pak u obou pohlaví pohybuje od 75-80 let a patří k nejvyšším v Latinské Americe.<sup>91</sup>

<sup>91</sup> FONDO DE POBLACIÓN DE NACIONES UNIDAS. *LA población de Panamá* [online]. UNFPA, 2010 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://panama.unfpa.org/poblacion-panama>

Asi 9 % obyvatelstva je negramotných. Průměrný plat se pohybuje okolo 500 dolarů za měsíc. Střední vrstva obyvatelstva pomalu sílí a tím se mění i životní styl a poptávka po nových produktech. Drtivá většina obyvatel jsou katolického vyznání (98%), své místo má i náboženství indiánských skupin. Většina obyvatel je zaměstnaná ve službách 67 % a to zejména v oblasti průplavu a velkých měst.<sup>92</sup>

1 503 411 obyvatel využívá internetového připojení, penetrace internetu je 42,8%.

Aktivní účet na Facebooku má 1 014 580 lidí, penetrace této sociální sítě vzhledem k celkové populaci je 29,75%, vzhledem k obyvatelům využívající internet pak 67,48%.<sup>93</sup>



Obr.: 4.4 Věková struktura aktivních uživatelů sociální sítě Facebook.

Zdroj: socialbakers.com (20. 4. 13)

Při obchodním jednání je třeba počítat s neustálými změnami termínů a nedodržováním stanovených harmonogramů. Díky zapojení do mezinárodní ekonomiky se obchodní kultura v zemi neustále zlepšuje.

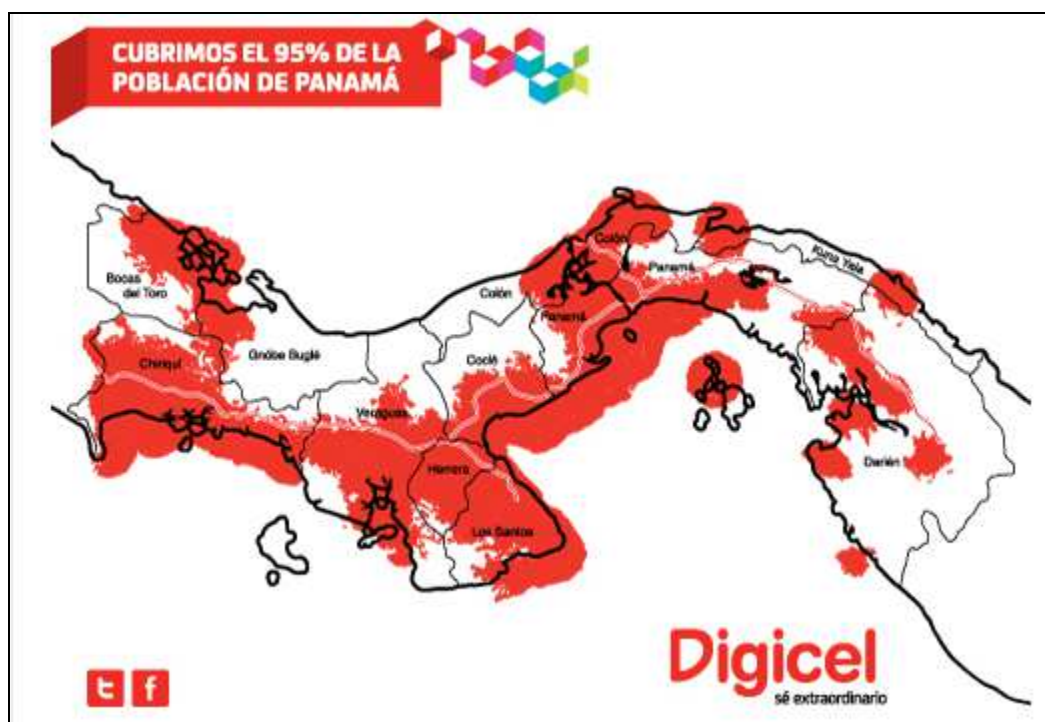
<sup>92</sup> CZECH TRADE. Panama - Souhrnné teritoriální informace [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/panama.html>

<sup>93</sup> SOCIAL BACKERS. Panama Facebook Statistics [online]. SB, 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/panama>

## Technické faktory

Zahraniční obchod napomáhá v Panamě rychlému rozšiřování moderních technologií. V poslední době jde zejména o rozšíření internetové sítě a její rychlosti, IT technologií a dostupnosti bezdrátové telefonní sítě. Panama se tak stala lídrem v této oblasti v celé Latinské Americe.

Dle největšího poskytovatele internetu a mobilní sítě v Panamě společnosti Digicel, má přístup k jejich službám 95% obyvatel.



Obr.: 4.5 Mapa pokrytí internetu společnosti Digicel na panamském území

Zdroj: [www.digicelpanama.com](http://www.digicelpanama.com) (20. 4. 2013)

Vlastní iniciativu s názvem „Internet para todos“ (internet pro všechny) má i panamská vláda. Cílem je zpřístupnit internet širokému obyvatelstvu a ve vzdělávacím institucím pomocí bezdrátové sítě WIFI zdarma na veřejném prostranství. Dnes je služba funkční ve 33 městech země.<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Gobierno nacional, República de Panamá. Internet para todos [online]. GOP, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://internetparatodos.gob.pa/>

Většina měst a obcí je zásobována pitnou vodou a elektrickým proudem. V dobrém stavu jsou i hlavní dopravní tepny v zemi. Rozšiřování infrastruktury je navíc jednou z priorit současné vlády. Na relativně vysoké úrovni je i zdravotní péče, státní instituce (policie, hasiči, záchranná služba) jsou dostupné a dobře vybavené.

#### 4.3.2 Porterova analýza konkurenčních sil

BC International je společnost, která podniká v FMCG sektoru s kosmetickými produkty.

*Pozn.: FMCG je zkratka pro anglický název „Fast moving consumer good“, v češtině rychlo-obrátkové zboží, které je prodáváno rychle a při relativně nízké ceně. Do této kategorie patří zejména předměty denní potřeby, tedy například kosmetické a hygienické potřeby, předměty s rychlým opotřebením (např. žárovky, baterie a akumulátory, papírenské potřeby atd.), či potraviny.*

V tomto ohledu se za konkurenci dají považovat všechny **společnosti nabízející kosmetické výrobky konečnému zákazníkovi**, mezi které můžeme zařadit i velké značky jako je Nivea či Dove (Unilever). Tyto firmy se však liší formou distribuce a prodeje, jelikož společnost BC International využívá zcela jinou formu, tzv. multilevel marketing, který se opírá o přímý prodej, kde distribuci zabezpečuje distribuční síť prodejců. Okruh konkurentů tak můžeme specifikovat na **MLM společnosti, jež nabízí kosmetické produkty**, mezi které patří například Avon, Oriflame či Mary Kay.

**Parfém**, jako hlavní produkt společnosti BC International, má na trhu konkurenci ve formě silných světových značek nabízejících své produkty zejména v kamenných obchodech. Od těchto konkurentů se společnost BC snaží odlišit zejména svou cenovou politikou a zacílením na jiný segment zákazníků. Z tohoto pohledu jsou mnohem větší hrozbou **internetové prodejny**, které produkty nabízejí za nižší cenu.

#### Stávající konkurence na Panamském trhu z pohledu distribuce a prodeje

MLM společnostmi si často nekonkurují pouze nabídkou produktů ale také rozvoje vlastní distribuční sítě. Samotní distributoři jsou pro MLM společnosti nejdůležitějším segmentem zákazníků, protože právě oni produkty kupují a dále distribuují konečnému zákazníkovi, často produkt i sami spotřebovávají.

K celosvětovým lídrům v tomto oboru, kteří operují i na panamském trhu, patří zejména:

Společnost **Avon**. Ta je lídrem v oblasti přímého prodeje kosmetiky. Prodává své výrobky prostřednictvím téměř 6 milionů distributorů ve více než 100 zemích po celém světě. Produktové portfolio společnosti zahrnuje značky jako Anew, Solutions, Planet Spa, Avon Color, Advance Techniques, Naturals. V Panamě, Guatemale, Nicaragui, Hondurasu a El Salvadoru působí pod názvem **Avon Centroamérica** s více než 150 000 distributorů této značky.<sup>95</sup>

**Oriflame** je mezinárodní kosmetickou firmou přímého prodeje zastoupenou ve více než 60 zemích světa. Nabízí širokou paletu výrobků pro péči o tělo a pokožku. Prodejní tým tvoří celosvětově zhruba 3,6 miliony distributorů, kteří vytvářejí roční obrát okolo 1,5 miliardy euro. V oblasti Střední Ameriky najdeme společnost ve státech Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua a Kostarika. V Panamě působí pouze prodejní týmy.<sup>96</sup>

**Mary Kay** je jednou z největších kosmetických společností zabývajících se přímým prodejem pleťové a dekorativní kosmetiky. Dnes je zastoupena ve více než 35 zemích světa a pracuje pro ni okolo 2,5 milionu distributorů. V oblasti Střední Ameriky má společnost pobočky v Guatemale a El Salvadoru. V Panamě působí pouze prodejní týmy.<sup>97</sup>

Úspěch začínající MLM společnosti na novém trhu záleží zejména na známosti a popularitě značky, což silně ovlivňuje rozhodnutí potenciálního distributora o vstupu do distributorské sítě dané společnosti. Pokud se podíváme na světové žebříčky, které měří návštěvnost stránek jednotlivých společností v tabulce 4.1, zjistíme, že společnosti BC International patří až poslední místo a je hluboko pod svou konkurencí.

---

<sup>95</sup> AVON. *Avon Centroamerica* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.avoncentroamerica.com/>

<sup>96</sup> ORIFLAME. *Oriflame Centroamerica* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.oriflame.com.gt/>

<sup>97</sup> MARY KAY. *Mary Kay Global* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.marykay.com/>

Společnost	stránka	Pořadí svět	Pořadí Mexiko
<b>Oriflame</b>	oriflame.com	2 972	827
<b>Avon</b>	avon.com	3 653	1 598
<b>Mary Kay</b>	marykay.com	19 870	5 342
<b>Beauty Cosmetics</b>	-	197 518	N/A

Tabulka 4.1 **Pořadí MLM společností z hlediska návštěvnosti www stránek.**  
Zdroj: <http://www.alexa.com> (4. 4. 2013)

Všichni tři konkurenti se mohou pyšnit značkou světového významu, kvalitními produkty, širokou nabídkou a zejména dlouholetou historií. Velmi dobře promyšlený je i systém prodeje a zejména jeho podpora. Při propagaci cílí na ženu, ženskou krásu a nezávislost.

Lídrem trhu je bezesporu společnost Avon. Jako jediná má v Panamě oficiální zastoupení a stálou a širokou síť distributorů. Konkurenční výhodu má i v síti výrobních závodů, které jsou umístěny i v oblasti Latinské Ameriky. Společnost tak může snáze reagovat na výkyvy a potřeby trhu.

Důležitou informací je, že nabídka parfémů u konkurenčních společností je velmi omezená, má spíše doplňkový charakter k hlavním produktům, které patří do kategorie přípravků pro péči o pokožku a tělo.

### **Stávající konkurence na panamském trhu z pohledu hlavního výrobku**

V Panamě působí 47 firem zabývajících se výrobou či prodejem kosmetických výrobků. Z toho 15 se specializuje na vonné esence.

Drtivá většina z nich (12) působí v oblasti hlavního města Panama City. Většinou jde o kamenné prodejny (9) ve velkých obchodních centrech. Prodávají produkty světových značek a tomu odpovídá i vyšší cena. Na panamském trhu působí 3 větší internetové prodejny zaměřující se na prodej parfémů, toaletních vod či jiných vonných esencí. Většinou jde o zahraniční stránky a nákup je spojen s dovozem z jiné země. Přesto mají velmi atraktivní ceny a při cenové tvorbě bude třeba brát jejich nabídku v potaz.

Ve výčtu 3 poslední společnosti mají své sídlo v Zóně volného obchodu Colón. Soustředí se na prodej zboží ve větším množství za zvýhodněné ceny.

## **Riziko vstupu potencialní konkurence**

Panamský trh je rok od roku čím dál tím více otevřenější. Odstraňují se administrativní překážky, uzavírají se obchodní dohody a podporuje růst nových podniků a zahraničních investic. K tomu napomáhá i strategická geografická poloha Panamy, její dlouhodobá politická stabilita, rozvoj infrastruktury a služeb, levná a vzdělaná pracovní síla. Z tohoto pohledu se trh stává pro podnikání velmi atraktivní a v budoucnu lze očekávat vstup dalších konkurentů jak ze strany dalších MLM společností, tak obchodních společností nabízejících kosmetické produkty.

Hlavním trendem bude rozvoj internetových obchodů, který jde ruku v ruce s rozvojem internetové sítě. Poroste i nabídka výrobků z Jihovýchodní Asie, zejména kvůli otevřenosti panamského trhu a geografické poloze. Tyto výrobky budou tláčit zejména na cenu, ztrácet však budou na kvalitě, doprovodných službách a známosti značky.

Proto bude třeba opřít se o základní konkurenční výhody společnosti BC International, tedy vysokou kvalitu, nízkou cenu, servis spojený s přímým prodejem, známost značky a podporu mateřské společnosti a tyto výhody trhu správně komunikovat.

## **Smluvní síla odběratelů**

Jediným odběratel MLM společnosti je vlastní distributorská síť tvořená nezávislými prodejci (podnikateli). V tomto ohledu je vyjednávací síla odběratelů rozmělněna mezi stovky až tisíce samostatných jednotek a je tak jen velmi nízká.

Pokud by došlo, ať už z jakýchkoli důvodů, k problémům s odběratelem (distributorem) a ten se rozhodl smluvní vztah vypovědět, na chod podniku by to mělo jen nepatrný vliv. Čím výše v distributorské síti by byl takovýto distributor postaven, tím citelnější by ztráta byla, v žádném případě by však nedošlo k finančním či likvidačním problémům.

V případě, že by se v rámci určité záležitosti distributoři spojili a jednali kolektivně, jejich vyjednávací síla by rostla úměrně s počtem. Každý konflikt je proto třeba ihned individuálně řešit, aby k takovýmto situacím nedocházelo.

## Smluvní síla dodavatelů

Jelikož bude BC Panama společností ryze obchodního charakteru, fungující jako franchisa mateřské společnosti BC International, je dodavatelský okruh velice úzký.

V zásadě se jedná o dva druhy dodavatelů, které společnost bude potřebovat pro svůj chod.

První je spojen se **zabezpečením chodu pobočky** a prodejního místa. Jedná se zejména o elektrickou energii, telefonní spojení, internetovou síť a vodu. Panama v tomto ohledu udělala velký krok kupředu a dnes je veškerá nutná infrastruktura a přísun energií velice dobře dostupný a díky konkurenčním tlakům se stále zvyšuje kvalita a snižuje cena těchto služeb.

Druhou nutnou podmínkou je **přísun produktů**, jež společnost prodává. Jako franchisingový podnik jsou veškeré aktivity spojené s produktem (sledování trhu, vývoj a výroba, centrální marketing a podpora prodeje) zabezpečeny mateřskou společností. Veškeré vztahy mezi oběma partnery, včetně ceny či způsobu dodání, jsou ošetřeny franchisingovou smlouvou. I když je tedy dodavatel pouze jedna společnost (franchisor), v zásadě se neočekává, že by v budoucnu vyvíjela na franchisanta nějaké tlaky či skokově měnila ceny produktů. V případě těchto negativních šoků by stála totiž sama proti sobě.

Franchisingová smlouva, jako základní dokument, upravuje i možnosti zásahů mateřské společnosti (franchisora) do chodu podniku. Franchisor může nahlížet do účetních dokumentů a podílí se na rozhodování. I když jsou tyto zásahy v rozporu s firemní kulturou dané organizace, je třeba s nimi počítat zejména v situaci, kdy franchisant dlouhodobě vykazuje negativní výsledky či nějakým způsobem porušil ustanovení organizace BC International.



## 4.4 Marketingová strategie

### 4.4.1 Nalezení cílového segmentu

Cílový segmentem je moderní žena ve věku 18-55 let, se středním a nižším příjmem, se zájmem o kosmetiku a vzhled všeobecně a žije v Panama City a přilehlých aglomeracích.

Určení cílového segmentu vychází zejména z **konkurenčních výhod produktu**. Prvním z nich je nízká cena, proto se cílí na lidi s nižšími a středně velkými příjmy, kteří si musí hlídat své výdaje. Zároveň je produkt velmi kvalitní a dobře vypadá, proto se hledají zákazníci, kteří se zajímají o svůj zevnějšek, kosmetiku a vůně. Všeobecně je pro státy Latinské Ameriky typické, že je vnější vzhled a image člověka velmi důležitou součástí místní kultury. Lidé často staví svůj vnější vzhled nad další hodnoty. Jedná se o oblečení, make-up, vlasovou kosmetiku, osobní elektrotechniku (mobilní telefony) a také vůně.

Panama v tomto případě není výjimkou. Tyto charakteristiky jsou příznačné zejména pro mladší generaci a obyvatelstvo žijící ve velkých městech.

Druhým důležitým aspektem je **systém distribuce a prodeje**, který společnost využívá. Jelikož se jedná o MLM společnost, zákazníkem je také samotný distributor, který produkt nejen prodává, ale také sám využívá pro sebe či svou rodinu. Proto chování společnosti bude cílit na lidi v produktivním věku 18-55 let s flexibilní pracovní dobou. Do této skupiny patří nezaměstnaní, lidé pracující na poloviční úvazek, lidé s nižšími příjmy, kteří si chtějí přilepšit, ale také studenti vysokých škol.

**Produktová nabídka** je bližší nežnému pohlaví, proto se bude cílit na ženy. Pro našeho zákazníka by mělo být přirozené využívání moderních technologií jako je telefon, internet, email, popřípadě i sociální sítě v každodenním životě, a to z důvodu komunikace s distributorskou sítí, využití internetu jako marketingového a komunikačního kanálu a dalšího rozvoje distributorské sítě či známosti značky.

V Panamě žije 3,5 milionu lidí, přičemž 1 milion žije v Panama City a jeho přilehlých aglomeracích. Hlavní město je také kulturní a ekonomické centrum země.

#### **4.4.2 Marketingový mix**

##### **Produkt**

Parfémy jsou spotřební zboží. Produktem, který si lidé kupují poměrně v pravidelných intervalech zejména k významnějším příležitostem, jako jsou narozeniny, výročí, oslavy různého druhu, Vánoce či Den matek, ale také jen pro vlastní potřebu. Nákup není výrazně plánován či promyšlen, důležitou roli zde hraje předešlá zkušenost s vůní.

Společnost BC International má poměrně dobrý podíl na světovém trhu s parfémy. Pokud si zákazník výrobek jednou zakoupí, velmi často se opět vrací. Design flakonku a balení je moderní a atraktivní, společnost se může pyšnit mnoha oceněními v oblasti designu. U výrobků s nižší cenou je design flakónů jednotný, pouze se liší obsahem, tedy samotnou vůní. Kvalita a stálost vůně je zajištěna neustálými inovacemi, novými ingrediencemi ve vůních, zpětnou vazbou od zákazníků a sledováním světových trendů.

Doprovodné služby k produktu tvoří zejména možná osobní konzultace s distributorem a osobní zkouška parfému. K parfémům si zákazník může z nabídky pořídit i doplňkové produkty z osobní kosmetiky či přípravky pro domácnost.

Základní nabídka na Panamském trhu bude tvořena 50 produkty rozdělenými do tří řad, které se budou lišit cenou, designem a objemem vonné esence.

##### **Cena**

Cena je hlavní konkurenční výhodou. Nízká cena při vysoké kvalitě produktu patří mezi hlavní strategie společnosti BC International. Nízké ceny je docíleno díky obchodnímu modelu společnosti založeném na síťovém marketingu a osobním prodeji, kde není třeba příliš investovat do marketingu, maloobchodní sítě či velkých logistických skladů.

Cenová tvorba je z části podřízena franchisingové smlouvě a franchisant je v tomto ohledu značně omezen.

Cenová strategie na panamském trhu bude založena taktéž na nízké ceně produktů.

Cenu v tomto případě tvoří několik složek. Základ tvoří cena, za kterou franchisant odkupuje produkty od mateřské společnosti. Jelikož je jediný výrobní závod umístěn v Polsku, bude nutné k ceně přičíst náklady za dopravu, balení a cla spojené s importem do země. Ke konečné ceně je třeba přičíst částku pokrývající náklady na provoz, mzdy zaměstnanců a konečně marži za prodej zboží, která bude tvořit konečný zisk.

Konečná cena bude reflektovat také situaci na trhu parfémů a vonných esencí.

Nízká cena by měla napomoci k rychlé penetraci trhu a získání silné tržní pozice.

Třída výrobku	Nákupní cena	Náklady na přepravu	Provozní náklady	Celkem	Prodejní cena	Marže	Marže %
Třída A	3 USD	3 USD	9 USD	15 USD	19,80 USD	4,80 USD	24%
Třída B	4 USD	3 USD	9 USD	16 USD	28,80 USD	12,80 USD	44%
Třída C	7 USD	3 USD	9 USD	19 USD	46,90 USD	28,40 USD	61%

Tabulka 4.2 Kalkulace ceny

Zdroj: Vlastní zpracování

## Distribuce

Celosvětově je u společnosti BC International distribuce produktů zabezpečena sítí **franchisingových podniků**. Na každém teritoriu pak působí samostatný franchisingový podnik, který produkty distribuuje a prodává konečnému spotřebiteli skrz vlastní distributorskou síť prodejců. Prodej a distribuce je založena na síťovém marketingu a přímém prodeji.

**Prodejce** je nezávislý podnikatel, který podepsal distributorskou smlouvu. Každý distributor může během své činnosti nejen prodávat produkty organizace konečnému zákazníkovi (přímý prodej), ale také dále rozšiřovat distributorskou síť a vytvořit si tak vlastní tým prodejců (distributorů). Takový to distributor získává nejen marži za prodej výrobků, které sám prodal, ale i procenta z celkového obrátu celé své distributorské skupiny (pasívní příjem).

Samostatně se tak vytváří síť prodejců, jež distribuují a prodávají produkty organizace bez nutnosti investic do marketingových kampaní. Výše příjmu distributora je čistě závislá na množství prodaných výrobků v jeho distributorské síti.

Úkolem vedení organizace je podpora takto vzniklé sítě formou komunikace, analýz trhu a konkurence, drobných propagačních aktivit, administrativní zajištění systému, logistika a skladování produktů v daném státě a zejména doručovat vzdělání pro efektivní práci prodejní sítě.

## **Komunikace**

Bude vycházet ze síťového marketingu a přímého prodeje, namísto klasických marketingových aktivit. Výhodou jsou zejména nízké náklady a možnost získat okamžitou zpětnou vazbu na produkty, cenu a doprovodné služby.

Právě doprovodné služby se mohou stát velkou výhodou tohoto způsobu komunikace se zákazníkem a mít tak pozitivní dopad na prodej a PR značky. Strategií společnosti BC International je dbát na vzdělání a osobní rozvoj distributorů. Součástí vzdělání jsou tak lekce zaměřené na měkké dovednosti (prodejní a komunikační), či plánování a řízení vlastní kariéry. Důležitá je nejen perfektní znalost produktů, ale i forma komunikace se zákazníkem. Cílem je tedy nejen produkt prodat, ale hlavně zákazníkovi poradit a pomoci mu s výběrem. Z prodejců se tak stávají kosmetičtí poradci.

Z počátku se počítá s drobnými marketingovými aktivitami na podporu známosti značky a rychlejšímu rozšíření prodejní sítě. V další fázi se komunikace omezí na online komunikaci přes internet a sociální sítě.

Internetové stránky ponesou motto, standardizovaný formát a design společnosti BC International v jazykové mutaci a s konkrétní nabídkou. Společnost BC International se v posledních letech začala věnovat i různým CSR projektům, zaměřenými na zlepšení životní situace dětí v zemích třetího světa.

## 4.5 *Personální plán*

### 4.5.1 Odměňování zaměstnanců

Stálých zaměstnanců bude třeba zejména pro řízení a chod samotného podniku. Organizační strukturu a popis jednotlivých pozic a požadavků je popsán v oddíle 4.2.4 (Organizace podnikání) této práce.

Co se týče náboru, využije se osobních kontaktů a služeb pracovní agentury. Výběr bude probíhat formou osobních pohovorů a z kandidátů bude vybrán ten nejvhodnější pro danou pozici.

Mzdová politika bude vycházet ze situace na pracovním trhu. Minimální mzda, po zdanění, v Panamě je pro rok 2013 416 USD, průměrná mzda po zdanění pro oblast hlavního města pak 750 USD.<sup>98</sup> Nezaměstnanost se v zemi pohybuje okolo 4%.

Vzhledem k nárokům na dané pracovní pozice, a aby společnost přitáhla a udržela kvalitní zaměstnance, bude mzda vyšší, než je hladina průměrné mzdy.

Pro zaměstnance s nižší mírou zodpovědnosti (IT technik, kontakt se zákazníkem) předpokládáme měsíční mzdu 750 USD a k tomu odměnu za měsíční prodejní výsledky pobočky, která bude tvořit maximálně 20% ze základní mzdy.

Pro vedoucího pobočky bude mzda stanovena na 1000 USD po zdanění a odměna za prodejní výsledky pobočky, která bude tvořit maximálně 50% ze základní mzdy.

Obchodní ředitel bude jako distributor součástí prodejní sítě. Jeho mzdu tak bude tvořit základní mzda 900 USD a k tomu podíl z prodejů celé distributorské sítě v Panamě.

Celkové mzdové náklady včetně všech odvodů budou pro společnost činit 5 600 USD a k tomu pohyblivá složka mzdy (odměny) zaměstnanců.

---

<sup>98</sup> NUMBEO. *Cost of Living in Panama City, Panama* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [http://www.numbeo.com/cost-of-living/city\\_result.jsp?country=Panama&city=Panama+City](http://www.numbeo.com/cost-of-living/city_result.jsp?country=Panama&city=Panama+City)

## 4.5.2 Místní zákony a nařízení vztahující se k zaměstnancům

Panamské zákony dovolují zaměstnávat maximálně 10% cizinců z celkového počtu zaměstnanců. V Panamě je 11 státem uznávaných svátků, každý zaměstnanec má právo na 30 pracovních dnů dovolené. Zákon také přisuzuje zaměstnancům právo na tzv. „13. mzdu“ ve výši 30. denního výdělku.<sup>99</sup>

## 4.6 Finanční plán

### 4.6.1 Náklady založení podniku a vstupu na trh

	USD	Kč
<b>Celkové náklady spojené se založením podniku</b>	<b>4 913 USD</b>	<b>98 260 Kč</b>
<b>Přípravná fáze</b>	<b>3 828 USD</b>	<b>76 560 Kč</b>
Analýza trhu	3 000 USD	60 000 Kč
Tvorba podnikatelského záměru	500 USD	10 000 Kč
Získání franchisingové licence	328 USD	6 560 Kč
<b>Realizační fáze</b>	<b>1 085 USD</b>	<b>21 700 Kč</b>
<b>Administrativní náklady</b>	<b>585 USD</b>	<b>11 700 Kč</b>
Najmutí registračního agenta	200 USD	4 000 Kč
Notářské ověření dokumentů	75 USD	1 500 Kč
Daňová registrace	50 USD	1 000 Kč
Získání obchodní licence	250 USD	5 000 Kč
Registrační povinnost vůči obecnímu úřadu	5 USD	100 Kč
Získání čísla sociálního zabezpečení	5 USD	100 Kč
<b>Fyzické založení podniku</b>	<b>500 USD</b>	<b>10 000 Kč</b>
Registrace kancelářských prostor	480 USD	9 600 Kč
Otevření bankovního účtu	20 USD	400 Kč

Tabulka: 4.3 Náklady spojené se založením podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>99</sup> THE WORLD BANK. *Ease of Doing Business in Panama* [online]. WB, 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/panama/>

**Náklady přípravné fáze** jsou spojeny zejména se službami specializovaných organizací, které podnikatelům pomohou získat a zpracovat informace a samotný podnikatelský záměr.

**Administrativní založení podniku** proběhne v šesti na sobě závislých krocích. Celkově je třeba **585 USD** tedy necelých 12 000 Kč. Relativně významnou položkou je i registrace sídla a provozovny nově vzniklého podniku, procedura je administrativně velmi náročná a náklady se pohybují okolo 480 USD.<sup>100</sup> Celkové náklady této fáze se vyšplhají na asi **3 800 USD**.

	Měsíčně USD	Celkem USD	Kč
<b>Náklady při vstupu na trh</b>	<b>105 274 USD</b>	<b>147 010 USD</b>	<b>2 940 192 Kč</b>
<b>Kancelář celkem</b>	<b>9 500 USD</b>	<b>19 500 USD</b>	<b>390 000 Kč</b>
Příprava kancelářských prostor	2 000 USD	2 000 USD	40 000 Kč
Vybavení	5 000 USD	5 000 USD	100 000 Kč
Provoz kanceláře	2 500 USD	12 500 USD	250 000 Kč
<b>Lidské zdroje celkem</b>	<b>8 448 USD</b>	<b>32 240 USD</b>	<b>644 800 Kč</b>
Náklady na zaměstnance celkem	5 598 USD	27 990 USD	559 800 Kč
Služby personální agentury	2 500 USD	2 500 USD	50 000 Kč
Speciální služby (účetní, právník)	350 USD	1 750 USD	35 000 Kč
<b>Nákup a import produktů</b>	<b>78 878 USD</b>	<b>78 878 USD</b>	<b>1 577 552 Kč</b>
Nákupní cena	49 920 USD	49 920 USD	998 400 Kč
Clo (27%)	13 478 USD	13 478 USD	269 568 Kč
Registrace produktů (Ministerstvo zdravotnictví)	2 500 USD	2 500 USD	50 000 Kč
Náklady spojené s dodávkou (26%)	12 979 USD	12 979 USD	259 584 Kč
<b>Osobní náklady</b>	<b>3 200 USD</b>	<b>10 400 USD</b>	<b>208 000 Kč</b>
Letenky (zpáteční) ČR - Panama	1 200 USD	2 400 USD	48 000 Kč
Stravování a ubytování v Panamě	2 000 USD	8 000 USD	160 000 Kč
<b>Doprava</b>	<b>248 USD</b>	<b>992 USD</b>	<b>19 840 Kč</b>
Doprava zboží	0 USD	0 USD	0 Kč
Osobní doprava	248 USD	992 USD	19 840 Kč
<b>Marketing a propagace</b>	<b>5 000 USD</b>	<b>5 000 USD</b>	<b>100 000 Kč</b>

Tabulka: 4.4 **Náklady spojené se vstupem na daný trh**

Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>100</sup> THE WORLD BANK. *Ease of Doing Business in Panama* [online]. WB, 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/panama/>

Největší položkou je **nákup produktů a náklady spojené s jejich importem**. Společnost, jež zajišťuje **logistiku**, si účtuje sazbu za každý kilogram přepravovaného zboží. Výše je závislá na vzdálenosti, způsobu přepravy a charakteru zboží.<sup>101</sup> V našem případě se náklady pohybují okolo 26% z celkové hodnoty zboží. K těmto účelům bude využito služeb přepravní společnosti DB Schenker Czech republic.

**Clo** se vypočítá taktéž jako procento z celkové hodnoty nákladu. Pro rok 2013 je celní sazba pro import zboží do Panamy 27%.

Každý kosmetický produkt musí být **registrován u místního ministerstva zdravotnictví** a získat certifikaci. Celkový sortiment, jenž bude společnost na panamském trhu nabízet, zahrnuje 50 druhů. Za každý jednotlivý test se platí poplatek 50 USD.<sup>102</sup>

Celkové náklady nákupu a importu produktů činí **78 878 USD**, při jedné dodávce, která bude obsahovat **10 852** Ks výrobků. Množství vychází z predikce prodeje na následující rok.

Mezi **náklady na lidské zdroje** jsou zahrnuty mzdy zaměstnanců včetně všech daní a odvodů a služby specialistů (právník, účetní). Odhad vychází ze mzdové politiky společnosti a tabulek místního Ministerstva práce (Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral).<sup>103</sup>

Pro nábor zaměstnanců bude využito služeb místní personální agentury, cena za služby odpovídá výši jedné měsíční mzdy zaměstnance.

**Osobní náklady** jsou spojené s participací jednatele společnosti na přípravách před vstupem na trh. Přepokládají se 2 služební cesty z ČR na období vždy dvou měsíců. Náklady zahrnují 2 zpáteční letenky z Vídně do Panama City, ubytování a stravování na místě pro 1 osobu.

---

<sup>101</sup> SCHENKER. *DB Schenker Česká republika* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.schenker.cz/log-cz-cz/start/>

<sup>102</sup> Ministerio de Salud, República de Panamá [online]. MINSA, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.minsa.gob.pa/>

<sup>103</sup> Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral [online]. MITRADEL, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.mitradel.gob.pa/>



**Kancelář** bude nutno dovybavit nábytkem a kancelářskými potřebami v hodnotě cca 5000 USD. Pro účely skladování a prodeje výrobků bude třeba malých stavebních zásahů do objektu s předpokládanými náklady 2000 USD.

**Marketingové náklady** jsou spojené s tvorbou loga, designu, propagačních a prodejních materiálů, reklamy v místních médiích a na internetu atd.

Jednotlivé složky nákladů jsou určeny díky zkušenostem z obdobných projektů založení franchisingového podniku BC na podobných trzích. Velikost jednotlivých nákladových položek je pak přizpůsobena místním tarifům a cenám.

Celková doba trvání příprav je 5 měsíců.

Celková investice bude hrazena z vlastních zdrojů. Není tedy třeba žádného úvěru.

Celkové náklady realizačního plánu	Přibližné náklady	
	USD	Kč
	<b>151 923 USD</b>	<b>3 038 452 Kč</b>

Tabulka: 4.5 Náklady spojené se vstupem na daný trh

Zdroj: Vlastní zpracování

**Celkové náklady** jsou součtem dvou předešlých položek, tedy ***nákladů na založení podniku a nákladů při vstupu na trh***. Jejich celková výše je **151 923 USD**, což znamená, že podnikatelé budou muset vynaložit investici **3 038 452 Kč** ještě před samotným zahájením podnikání.

#### 4.6.2 Výkaz zisků a ztrát pro první rok podnikání

	Kvartál			
	1	2	3	4
<b>Tržby celkem</b>	<b>17 608 USD</b>	<b>54 779 USD</b>	<b>74 343 USD</b>	<b>89 995 USD</b>
Počet prodaných výrobků	671	2087	2833	3429
Počet distributorů v síti	150	320	400	500
Počet aktivních distributorů (71 %)	107	227	284	355
<b>Náklady celkem</b>	<b>39 390 USD</b>	<b>44 589 USD</b>	<b>55 287 USD</b>	<b>53 837 USD</b>
Provoz kanceláře	7 500 USD	7 500 USD	7 500 USD	7 500 USD
<b>Lidské zdroje celkem</b>	<b>22 246 USD</b>	<b>31 539 USD</b>	<b>42 028 USD</b>	<b>40 343 USD</b>
Zaměstnanci (mzdy+odvody)	16 794 USD	16 794 USD	22 392 USD	16 794 USD
Zaměstnanci odměny (dle prodeje)	880 USD	2 739 USD	3 717 USD	4 500 USD
Provize distributorům (20%)	3 522 USD	10 956 USD	14 869 USD	17 999 USD
Speciální služby (účetní, právník)	1 050 USD	1 050 USD	1 050 USD	1 050 USD
<b>Přeprava zboží</b>	<b>3 000 USD</b>	<b>3 000 USD</b>	<b>3 000 USD</b>	<b>3 000 USD</b>
<b>Ostatní náklady</b>	<b>744 USD</b>	<b>744 USD</b>	<b>744 USD</b>	<b>744 USD</b>
Marketing a propagace	5 000 USD	900 USD	900 USD	900 USD
Splátka franchízy (dle prodeje)	900 USD	906 USD	1 115 USD	1 350 USD
<b>EBIT</b>	<b>-21 782 USD</b>	<b>10 190 USD</b>	<b>19 056 USD</b>	<b>36 158 USD</b>
<b>EBIT celkem</b>	<b>43 622 USD</b>	<b>872 444 Kč</b>		
<b>(-) Daň (27,5%)</b>	<b>11 996 USD</b>	<b>239 922 Kč</b>		
<b>EAT</b>	<b>31 626 USD</b>	<b>632 522 Kč</b>		

Tabulka: 4.6 Výkaz zisků a ztrát pro první rok podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování

## Tržby

Tržby v jednotlivých měsících jsou odvozené od počtu prodejců v distribuční síti a jejich prodejších. Plán počítá s celkovým počtem **500 prodejců** v distribuční síti za první rok podnikání, což je odhad, který vychází z informací o panamském trhu a zkušeností z jiných zemí s podobnými tržními podmínkami. Realistický plán počítá s variantou **71 % aktivních distributorů** (minimálně 1 prodaný výrobek) v jednotlivých měsících, odhad opět vychází ze zkušeností z trhů s podobnými podmínkami. Každý distributor prodá nejméně **3,5 výrobku**, což je minimální objem prodeje pro získání dostatečného počtu bodů, při kterém mu bude proplacena provize za prodeje jeho distribuční sítě.

## Náklady

***Provoz kanceláře.*** Do této složky nákladů jsou započítány ceny energií, nájem kancelářských prostor, provoz skladových prostor, kancelářské potřeby, internet, telefon a poplatek místnímu obecnímu úřadu za provozování podnikatelské činnosti na území daného města (městské části).

***Náklady na lidské zdroje*** zahrnují **mzdy zaměstnanců** v jednotlivých měsících, včetně vše poplatků a odvodů. **Odměny zaměstnanců**, které jsou závislé na prodejních výsledcích, v průměru tvoří 5 % z prodejů. Připočítán je i **13 plat** ve dvanáctém kalendářním měsíci, na který mají zaměstnanci ze zákona nárok. Dále tato složka zahrnuje **služby specialistů**, jako je právník a účetní a **provize distributorů**, které jsou opět závislé na prodejních. Náklady na lidské zdroje tvoří pohyblivou složku nákladů a rostou spolu s prodaným zbožím.

***Doprava.*** Jedná se zejména o náklady na přepravu zboží a doručení při objednávkách distributorů. Zahrnují také osobní přepravu při obchodních schůzkách, náklady na stravu a dopravu při služebních cestách.

***Marketing a propagace.*** Náklady na marketing a propagaci jsou v prvních třech měsících vyšší z důvodu rozsáhlých marketingových projektů na podporu růstu distribuční sítě a známosti značky. V dalších měsících se marketingové aktivity omezí na on-line komunikaci a drobné propagační aktivity.

*Splátka mateřské společnosti za poskytování franchisingové licence* a doprovodné služby je opět pohyblivou složkou nákladů, která je závislá na prodejních výsledcích v jednotlivých měsících.

*Ostatní náklady.* Ostatní neočekávané náklady.

## **Hospodářský výsledek**

Z hospodářského výsledku za účetní období, který činí 43 622 USD, je nutné odvést daň, která pro právnické osoby v Panamě, tedy 27,5 % ze zisku.

**Čistý zisk po zdanění za první rok podnikání** se rovná částce **31 626 USD (632 522 Kč)**. Hospodářský výsledek v prvním roce je tedy kladný.

Při tomto tempu by se počáteční investice podnikatelům vrátila za necelých pět let. Lze však očekávat, že tržby budou v příštích letech růst

## **4.7 Realizační plán**

Realizační plán podnikatelského záměru je rozdělen do 3 velkých dílčích fází. Každá z nich má rozdílné cíle a časové úseky realizace.

### **4.7.1 Založení podniku**

Cílem této fáze je fyzické založení nového podniku na panamském trhu. Tomu samozřejmě předchází hned několik velmi důležitých aktivit.

### **Přípravná část**

Ještě před samotnou realizací podnikatelského záměru je nutné získat dostatek informací o daném trhu, vytvořit plán realizace a získat licenci k provozování franchisy.

Přípravná fáze se opírá o podrobný průzkum trhu. Ten by měl být zpracován společností se zkušenostmi z daného trhu přímo na míru podnikatelského záměru. Takováto služba může být velmi drahá, přesto při přímé investici v podobě založení podniku na zahraničním trhu budou tyto informace pro úspěšnou realizaci neocenitelné.

Získání franchisingové licence je podmíněno osobní zkušeností s prodejním systémem společnosti BC International, vzděláním a zkušeností s řízením podniku, dostatkem kapitálu a kvalitním zpracováním podnikatelského záměru. Pokud jsou všechny podmínky splněny, je žadateli udělena franchisingová licence a ten může pokračovat s další fází realizace.

Náklady této části jsou odhadovány na **3 825 USD**, práce na ní začnou **1.4 2013** a ukončení je odhadováno na začátek října téhož roku.

## Realizační část

Realizační část založení podniku na území Panamy je rozdělena do dvou dílčích úkolů. Tou první je **administrativní (papírové) založení podniku**. Jelikož bude společnost BC Panama provozovat svou činnost přímo na území státu, nelze využít v tomto případě výhod Zóny volného obchodu a založení podniku podléhá místním zákonům.

Nejrozšířenější právní formou je „**Sociedad Anonima**“ (**S. A.**), která je obdobou české společnosti s ručením omezeným a tvoří 90% podniků v Panamě. Výhodou je zejména omezené ručení a snížení rizika z podnikání.<sup>104</sup> **Výše základního kapitálu** nutná pro založení podniku je nejméně **10 000 USD** (cca 200 000 Kč) a dvou zakladatelů.<sup>105</sup> Samotná realizace probíhá v šesti na sobě závislých krocích a netrvá déle jak sedm pracovních dnů. “

### Jednotlivé kroky administrativního založení podniku:<sup>106</sup>

1. **Najmutí registračního agenta.** Pro vyřízení některých formalit při zakládání nově vzniklého podniku je pro cizince ze zákona udělena povinnost najmout si odborníka. Tím by měl být místní právník (registrační agent) s příslušnou platnou licenci. Služeb tohoto experta nebude třeba déle jak jeden pracovní den.

<sup>104</sup> THE WORLD BANK. *Ease of Doing Business in Panama* [online]. WB, 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/panama/>

<sup>105</sup> Ministerio de Comercio e Industrias, República de Panamá. *Pasos para abrir una empresa en Panama* [online]. MICI, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: [http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS\\_PARA\\_ABRIR\\_UNA\\_EMPRESA\\_EN\\_PANAMA.pdf](http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS_PARA_ABRIR_UNA_EMPRESA_EN_PANAMA.pdf)

<sup>106</sup> THE WORLD BANK. *Ease of Doing Business in Panama* [online]. WB, 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/panama/>

2. **Notářské ověření dokumentů.** Na příslušném úřadě je třeba nechat notářsky ověřit dokumenty nutné pro založení podniku. Procedura netrvá déle jak dva pracovní dny. Příprava dokumentů probíhá za asistence registračního agenta.
3. **Daňová registrace** se provádí pomocí on-line formuláře oddělení správy daní (Dirección general de ingresos) na stránkách Ministerstva financí.<sup>107</sup>
4. **K získání obchodní licence** je třeba opět vyplnit on-line formulář tentokrát na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (Ministerio de Comercio e Industria).<sup>108</sup>
5. **Registrační povinnost vůči místnímu městskému úřadu.** Po získání obchodní licence má každý podnikatel povinnost přihlásit se k placení daní místnímu obecnímu úřadu, pod který spadá lokalita, ve které budu podnikat. Procedura netrvá dále jak jeden pracovní den.
6. **Získání čísla sociálního zabezpečení** na místní sociální správě (Registro Patronal de la Caja de Seguro Social) je posledním krokem při zakládání podniku a nutnou podmínkou pro možnost zaměstnávat místní občany.

Celkové náklady se pohybují okolo **585 USD**.

Po získání obchodní licence a registraci na příslušných úřadech je třeba **najít sídlo a prostor pro provozování podnikatelskou činnosti**. Tou v našem případě bude kancelář na území hlavního města Panamy. Součástí bude i malý „operační sklad“. Registrace, včetně splnění všech nutných nařízení může trvat až 28 pracovních dnů s náklady okolo **480 USD**.<sup>109</sup>

Dalším krokem je založení bankovního účtu u místní banky. Při předložení potřebných dokumentů netrvá procedura více jak 7 pracovních dnů a administrativní poplatek činí 20 USD. K procesu je dobré přizvat místního právníka, jenž pomůže zpracovat potřebou dokumentaci. Výše minimálního vkladu je u jednotlivých bankovních domů rozdílná.

---

<sup>107</sup> Ministerio de Economía y Finanzas. *Derección general de Ingresos* [online]. DGI, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <https://www.dgi.gob.pa/defaultsecure.asp>

<sup>108</sup> Gobierno nacional, República de Panamá. *Panama emprende* [online]. GOP, 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <https://www.panamaemprende.gob.pa/>

<sup>109</sup> THE WORLD BANK. *Ease of Doing Business in Panama* [online]. WB, 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/panama/>

### 4.7.2 Příprava k zahájení podnikání

K zahájení podnikatelské činnosti je třeba několika důležitých faktorů.

Tím prvním jsou schopní **zaměstnanci**. Realizační plán počítá se 3 týdny k nalezení a výběru vhodných kandidátů na 3 pracovní pozice: IT podpora a marketing, vedoucí pobočky a komunikace se zákazníkem a logistika. Pro výběr a nábor zaměstnanců budou využity služby personální agentury Manpower Panama. Počáteční vzdělávání a zaškolení zaměstnanců do každodenních aktivit zabere 14 pracovních dnů. Každý zaměstnanec bude muset umět využívat systémy společnosti, znát prodejní systém a kompletní produktovou nabídku a s ní spojenou znalost parfémů a vonných esencí, což zahrnuje jednotlivé druhy vůní, jejich skladbu či formy aplikace na pokožku tak, aby byl schopný zákazníkovi profesionálně poradit. Specifické vzdělání zaměstnanců bude spojeno s jejich pracovní pozicí.

Tím druhým je **prodejní místo, provozovna a sklad**. Pro hladký průběh podnikání je třeba určit správné umístění, provozovnu vybavit nábytkem, připojit k místní rozvodné síti, internetu a telefonní lince. Registrace provozovny může být v Panamě velmi dlouhý a nákladný proces. Sklad bude součástí prodejny a bude mít kapacitu 10 000 Ks výrobků, což je odhad prodeje na následující rok. Samotné prostory si vyžádají drobné úpravy, které jsou nutné pro uskladnění vonných esencí a parfémů. Jedná se zejména o stálou pokojovou teplotu okolo 21-25 °C a temné prostředí, tak aby nedošlo k nežádoucím chemickým reakcím, které by ovlivnily kvalitu produktu.

Každý kosmetický produkt musí dostat nejprve **povolení od Ministerstva zdravotnictví Panamy**. K jednotlivým produktům je třeba doložit dokumentaci o původu a složení. Proces je zdoluhavý, ale podmínky jsou velmi podobné těm, co platí v EU.

Franchisant je povinen využívat společný **online systém pro správu distributorské sítě**. Ten je pro celosvětovou síť společnosti BC International jednotný. Za využívání systému se platí částka odvozená od celkových prodejů dané pobočky. Do tohoto systému má omezený přístup každý distributor. Přes jeho rozhraní sleduje své i prodeje celé své sítě, vidí výše své odměny a může objednávat další produkty. Systém má i manažerský význam. Vedoucí pobočky sleduje celkové prodeje, strukturu prodeje, obrát a další důležité prodejní ukazatele.

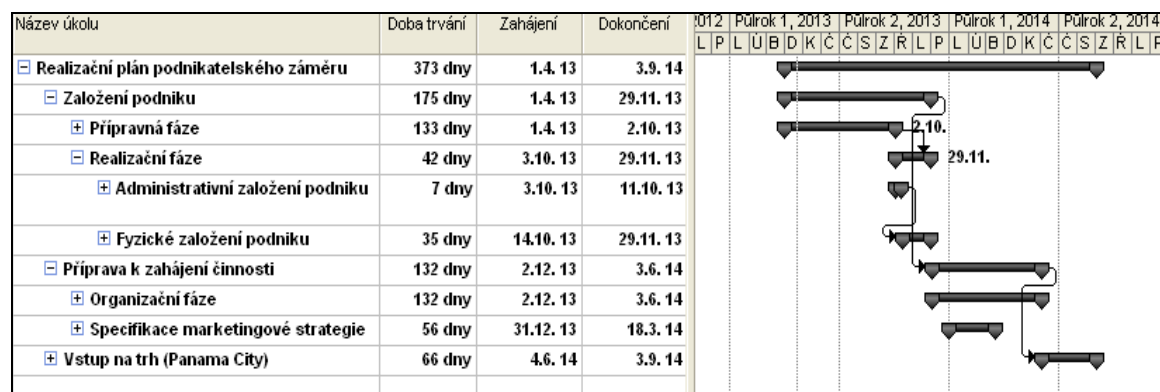
Přípravy k zahájení podnikání zaberou 6 měsíců. Součástí bude i **specifikace marketingové strategie** dle aktuální situace na trhu a příprava propagační kampaně.

Při přípravě marketingové strategie se budou brát v potaz informace o konkurenci, trhu, cenách a spotřebitelském chování. Spotřebitelské chování bude odvozeno od znalosti z Kostariky, kde byla pobočka otevřena před rokem a jejíž trh a spotřebitel je tomu panamskému velmi podobný. Zákazník je všeobecně velmi citlivý na cenu produktu, všímá si designu, je pro něj velmi důležitá znalost značky a prestiž se značkou spojená a vysoce si cení doprovodných služeb a osobního kontaktu.

### 4.7.3 Vstup na trh

Dle realizačního plánu by měla společnost BC Panama **vstoupit na trh se svými produkty 2.5 2014**, tedy cca 13 měsíců od zahájení přípravných aktivit, tří měsíční marketingovou kampaní.

**Marketingová kampaň** bude rozdělena do dvou fází. První bude probíhat zejména jako reklama na internetu a na sociálních sítích a reklamou v místních médiích. Primárním cílem bude zvýšit povědomí o nové značce na trhu u cílového segmentu zákazníků, druhotným cílem bude pak podpora rozvoje distribuční sítě. Druhou fází bude fyzická kampaň. Jedná se zejména o letáková sdělení, rozhory pro média, stánky v obchodních centrech a na veletrzích a výstavách s tematikou kosmetika a krása, workshopy na univerzitách a místních sdružení pro ženy.



Obr.: 4.6 Realizační plán podnikatelského záměru  
Zdroj: Vlastní zpracování



#### 4.7.4 SWOT analýza podnikatelského záměru

Silné stránky	Slabé stránky
Zkušenosti s obchodním modelem.	Dovoz produktů až z Evropy (logistická rizika)
Zkušenosti s podnikáním na podobném trhu.	Neznámost značky na místním trhu.
Kontakty na místním trhu.	Neznámost místních obchodních poměrů a právních předpisů.
Finanční soběstačnost.	Neznalost místního trhu.
Obchodní model a online systém.	Omezené finanční zdroje
Produkt (nízká cena, vysoká kvalita).	
Zázemí mateřské společnosti (historie, zkušenosti, značka, služby pro franchisanta).	
Příležitosti	Hrozby
Zlepšující se podnikatelské klima v zemi, snížení daňového a administrativního zatížení	Spotřební trh v Panamě je velmi malý.
Zvýšení příjmů obyvatelstva a růst střední vrstvy obyvatelstva.	Vstup konkurence na trh.
Růst ekonomiky státu.	Odhod části distribuční sítě ke konkurenci.
Podnikatelské příležitosti v okolních státech.	Rozšíření levných výrobků z Asie.
Rozvoj infrastruktury státu.	Rozvoj internetových obchodů.
	Celní sazby a dovozní překážky.
	Změny v daňovém zatížení firem v zemi.

Tabulka: 4.7 SWOT analýza podnikatelského záměru

Zdroj: Vlastní zpracování

**Silné stránky** popisovaného podnikatelského záměru jsou spojeny zejména se znalostí a zkušeností vedení s obchodním modelem a produktem. Spolupráce s místním občanem také zabezpečí místní kontakty. Důležitým faktorem je i finanční soběstačnost

**Největšími slabinami** podnikatelského záměru je dovoz produktů. Díky geografické vzdálenost sebou import nese řadu rizik. Mohlo by dojít například k celkové ztrátě nákladu při havárii letadla nebo k poničení jednotlivých kusů z důvodu nešetrného zacházení. Může také dojít ke zpoždění dodávky, zabavení produktů na hranicích atd.

Další slabou stránkou je neznámost značky Beauty Cosmetics na místním trhu. Bude třeba rozsáhlých aktivit a nemalých investic než se nově vzniklá společnost dotáhne na své známější konkurenty. Překážkou bude i neznalost místních právních předpisů a celkově obchodních poměrů, což může zkomplikovat obchodní jednání i administrativní formality. Jelikož se podnikatelé rozhodli celou počáteční investici krýt z vlastní zdrojů, podstupují tím značné riziko v podobě jejich nevratné ztráty a nedostatku finančních zdrojů pro další rozvoj podnikání.

Mezi **příležitostmi** patří zejména faktory spojené s místním trhem. HDP Panamy roste velmi rychle, tím bohatne i střední vrstva obyvatelstva a zvedá se poptávka, což značí příznivé vyhlídky do budoucna. Stát se také snaží neustále rozvíjet místní infrastrukturu a podporovat malé a střední podnikání. Zajímavé příležitosti pro rozšíření podnikání v budoucnu nabízejí i okolní trhy. Zejména Kolumbie a ostatní státy Střední Ameriky.

Příznivé podnikatelské prostředí může být i **hrozbou**. Přitáhne totiž na trh nové konkurenty, kteří přijdou s lákavější nabídkou produktů nebo se budou snažit přetáhnout část distributorů do své sítě prodejců. Spotřebitelský trh v Panamě je velmi omezený. Překážkou se mohou stát změny v celních sazbách či nařízeních týkajících se importu produktů do země. V neposlední řadě se jedná o změny v daňovém či administrativním zatížení pro podnikatelské subjekty v zemi.

#### **4.7.5 Analýza rizik podnikatelského záměru**

I když lze připustit jistou míru entusiasmu při uvádění firmy do života, nelze se vyhnout jistým obavám pramenících z rizik, které s tím souvisí.

##### **Původ rizik**

*Podnikání v cizí zemi.* I když nové trhy nabízejí řadu příležitostí, pro drobného podnikatele je vstup na neprobádaný trh značně riziková aktivita.

Jde zejména o neznalost trhu, spotřebitelů a místních poměrů, nedostatek obchodních i osobních kontaktů, neznalost místní infrastruktury či cen služeb, které bude podnikatel potřebovat. Politická rizika spojená s tamní vládou, její změny, změny vládních priorit a nařízení.

**Rizika spojená s geografickou vzdáleností** místa podnikání a mateřské společnosti. Jedná se zejména o logistické problémy s dodávkou zboží. Všechny produkty bude nutné do země přivést z výrobního závodu, který je až v Polsku. Dodávka se může opozdit, může dojít k zabavení či zdržení na hranicích země, vyloučit nelze ani havárii letadla a ztrátu celého nákladu, produkty se mohou při cestě poškodit z důvodu nešetrného zacházení či teplotních a tlakových výkyvů v nákladovém prostoru. Důvodu politického rozhodnutí může dojít k embargu na dovoz produktů ze země původu.

**Finanční rizika** způsobená změnami v externím prostředí. Na daném trhu může dojít, například z důvodu politického rozhodnutí, ke skokovým změnám v celních sazbách, zvýšení daňového zatížení podnikatelských subjektů, zvýšení úrokových měr či znehodnocení místní měny (USD) vůči měně domácí (EUR).

**Podnikatelská rizika** jako omezené zdroje finančních prostředků pro rozjezd podniku, omezená způsobilost ke splácení úvěrů, narůstající vzrůstající četnost konkurenčních subjektů, vzrůstající náklady komerčních prostorů a energií, zánik franchisora, nemoc a zranění dlouhodobého trvání provozovatele a živelné pohromy nebo jiné pojistné události. Může dojít k rozporům mezi vlastníky, osobní tragédií a jiným osobním problémům.

## **Klasifikace rizik**

Pro názornou představu závažnosti rizik jsou v tabulce níže (tabulka 4.8) uvedena a bodově ohodnocena rizika spojená s popisovaným podnikatelským záměrem. Každé riziko je posuzováno podle dvou kritérií na stupnici 1-5 bodů.

- **Pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru**, kdy 5 znamená nejvyšší pravděpodobnost výskytu a 1 nejnižší.
- **Dopad rizikového faktoru na podnikatelský záměr**, kdy 5 znamená největší dopad na plánované výsledky a 1 nejnižší. Oranžovou barvou jsou vyznačeny faktory s největším možným rizikem.

Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na podnikatelský záměr
Politické změny v zemi	2	3
Neznalost trhu	4	4
Zpoždění dodávky zboží	3	3
Poškození produktů při přepravě	4	5
Změny celních sazeb	2	3
Změny v daňovém zatížení	2	3
Omezené finanční zdroje	4	5
Konkurenční tlaky	4	3
Růst cen služeb a energií	2	2
Zánik franchisora	1	5
Pojistné události	2	5
Rozpory mezi vlastníky	4	4
Osobní problémy	3	4

Tabulka: 4.8 **Klasifikace možných rizik – podle subjektivního hodnocení**

Zdroj: Vlastní zpracování.

## Obrana proti nejzávažnějším rizikům

**Neznalost trhu.** Tento nedostatek by se měl řešit ještě před zahájení příprav podnikatelského záměru a to dostatečným množstvím informací o daném trhu. Pro podrobnou analýzu může investor využít služeb místní specializované firmy, která má dostatek zkušeností a znalostí o místním trhu, spotřebiteli a místních poměrech. Existují i specializované společnosti, které zajistí veškeré náležitosti týkající se založení podniku, administrativy při zahájení obchodních aktivit, nábor zaměstnanců, výběr provozních prostor atd. Nevýhodou těchto služeb je ztráta kontroly nad celým procesem a finanční náročnost.

**Poškození produktů při přepravě.** Toto riziko lze snížit speciálními požadavky na dopravce, výběrem vhodné formy přepravy a balením produktů. Celý náklad by měl být také pojištěn proti ztrátě a poškození.

***Omezené (osobní) finanční zdroje.*** V takovém případě lze finanční riziko diverzifikovat na více subjektů a využít zdrojů dalšího „minoritního“ investora či externích zdrojů ve formě bankovních úvěrů nebo půjčky a finančních výhod od mateřské společnosti (franchisora), jedná se zejména o snížení franchisingového poplatku, poplatku za využívání on-line systému a dodavatelských úvěrů.

***Konkurenční tlaky.*** Silám konkurenčního prostředí se lze bránit kvalitou produktů a služeb, akceptovatelnou cenou, správnou komunikací ve všech směrech a profesionálním přístupem ke každému zákazníkovi.

Riziko ***rozporů mezi vlastníky*** lze snížit především jasným určením vzájemných pravomocí a odpovědnosti.

## **5 Vlastní doporučení**

Následující doporučení vycházejí z reálných dat a informací, které jsem získal během zpracovávání podnikatelského záměru, a mohou se stát inspirací pro budoucí rozhodnutí potencionálních podnikatelů uvažujících o vstupu na středoamerický trh.

### **Výběr trhu**

Pokud by se jakýkoli podnikatel rozhodl založit franchisingový podnik společnosti Beauty Cosmetics International v jednom ze států Střední Ameriky, bude pro tyto účely nejhodnější panamský trh a to hned z několika důvodů.

Panama se umístila na prvním místě ve 4 z pěti sledovaných ukazatelů. Dosáhla v roce 2012 nejvyššího růstu HDP ze států Střední Ameriky, navíc je růst HDP dlouhodobý a pozitivní jsou i ekonomické predikce do budoucna. Vysoký index konkurenceschopnosti značí zdravé ekonomické prostředí, dobrý stav veřejných institucí a technický rozvoj země. Podnikatelské prostředí by se dalo srovnávat se státy střední Evropy. Navíc je zlepšování podmínek pro podnikatele a zahraniční investory dlouhodobým záměrem vlády a dá se tedy očekávat další pokrok v této oblasti. Dle Indexu lidského rozvoje je panamský spotřebitel nejbohatší, nejvzdělanější a dožívá se nejvyššího věku ze států Střední Ameriky.

### **Analýza trhu**

Pro potřeby reálného podnikatelského záměru a při tak rozsáhlé přímé investici jakou je založení podniku by bylo rozumné využít pro analýzu trhu specializovanou společnost přímo z Panamy. Ta by byla schopna ve své správě obsáhnout všechny relevantní informace o daném trhu, spotřebiteli, konkurenci a cenách. Zadavatele by byla také schopna upozornit na možná rizika při vstupu na trh a dalším rozvoji podnikání.

## **Založení podniku**

Administrativní založení podniku v Panamě je velmi rychlý a operativně nenáročný proces, je však nutné umět španělsky a být dobře srozuměn s místními právními předpisy a celým procesem založení podniku.

Najmutí profesionála (právníka) přímo z Panamy značně zjednoduší celý proces, komunikaci s místními úřady a podnikatel by se vyhnul zbytečným nedorozumění a problémům.

## **Přeprava produktů**

Jako jeden z nejrizikovějších faktorů neúspěchy popisovaného podnikatelského záměru se ukázala přeprava produktů. Pokud by totiž došlo k ztrátě celého nákladu nebo nenávratnému poškození, neměl by podnikatel co prodávat a ještě by přišel o své peněžní prostředky. Úplná eliminace tohoto rizika bohužel není možná, přesto existují opatření, které jej mohou do určité míry zmírnit. Jedná se o speciální požadavky na přepravní firmu ohledně šetrného zacházení, balení výrobků a kontejner. Zásilka se také dá rozdělit na dílčí části a ty přepravovat zvlášť. V úvahu také připadá jiný druh přepravy, např. lodní, která je sice pomalejší, zato při ní nedochází k výrazným teplotním a tlakovým výkyvům, které by mohly zásilku ohrozit.

## **Cílový segment zákazníků**

Za cílový segment zákazníků byla vybrána žena ve věku 18-55 let. Nejlépe totiž odpovídá profilu budoucího distributora. Zároveň má tento segment procentuálně velmi vysoké zastoupení v místní populaci. Nejperspektivnějším trhem je Panama City a přilehlé aglomerace, kde žije více než jeden milion obyvatel, což je 1/3 celkové populace Panamy. V této oblasti zároveň žijí lidé s moderním životem, mají vyšší příjmy a jsou zde dostupné veškeré potřebné služby pro podnikání.

## **Marketingový mix**

Podobně jako v České republice je i Panamský zákazník velmi citlivý na cenu. V takovém případě se dá využít strategie nízkých cen a sázet na vysoký obrat. Nízká cena by měla napomoci k rychlé penetraci trhu a získání silné tržní pozice.

Nejjednodušší způsob jak komunikovat se zákazníkem je přes internet. Využívání internetu a sociálních sítí je v Panamě relativně rozšířené a jejich penetrace (podíl lidí užívající určitou službu/celková populace) neustále roste.

Nejúčinnější však bude komunikace přímá. Lidé v Panamě jsou od přírody velmi společenští, váží si přátelství, společenských hodnot a osobního kontaktu, na druhou stranu jsou velmi opatrní k neznámým věcem a neradi podstupují změny. Propagace by proto měla být založena spíše na prezentacích, účasti na výstavách a veletrzích, stáncích ve velkých obchodních domech atd. Cílem je, aby si zákazník mohl vybudovat se zástupci společnosti určitý vztah a produkt si osobně vyzkoušet.

## **Distribuční síť**

Distributorskou síť není v síťovém marketingu problém vybudovat, ale udržet aktivní. Nespokojený distributor totiž může na danou společnost velmi rychle zanevřít, ztratit motivaci k prodeji produktů nebo, v nehorším případě, přeběhnout ke konkurenci.

Pro distributory by měly být připraveny motivační programy, benefity ve formě odměn a dárků, pořádní různých společenských akcí a večírků či vzdělávací aktivit. Cílem je, aby distributor získal ke značce a společnosti pozitivní vztah a zůstal ji loajální



## 6 Závěr

Tématem mé diplomové práce je Podnikatelský plán: Založení franchisingového podniku v zahraničí. Za pomoci dostupných informací a využití analytických metod jsem nejprve analyzoval a následně pomocí vybraných indexů a makroekonomických ukazatelů vyhodnotil ekonomické, sociálně-kulturní, technické a podnikatelské prostředí ve státech Střední Ameriky. Tyto informace jsem následně využil při výběru nejvhodnějšího trhu pro potřeby fiktivní společnosti Beauty Cosmetics Panama a zpracoval podnikatelský záměr.

Popisovaný subjekt je fiktivní společnost Beauty Cosmetics, která byla vytvořena pro účely této práce. Veškerá data a informace však pocházejí z reálných zdrojů od společnosti, která si nepřála být v práci jmenována.

Společnost se zabývá výrobou a prodejem kosmetických výrobků. K distribuci a prodeji využívá síťového marketingu a přímého prodeje. Své aktivity rozvíjí na více než 50 zemích celého světa a svou strukturou se tak řadí mezi mezinárodní společnosti.

Cílem mé diplomové práce bylo na základě analýzy ekonomického, politického, sociálního a podnikatelského prostředí charakterizovat středoamerický trh a vyhodnotit, který ze států Střední Ameriky bude nejvhodnější pro potřeby založení franchisingového podniku. Následně popsat kroky založení franchisingového podniku ve vybraném státě a poukázat na překážky a navrhnout doporučení.

V práci jsou uvedeny data ze 4 indexů (Index lidského rozvoje, Index demokracie, Index konkurenceschopnosti a Index snadnosti podnikání). Tyto informace jsem využil při makroekonomické analýze PEST vnějšího prostředí jednotlivých států. Pomocí Porterovy analýzy jsem určil a analyzoval všechny konkurenční síly. V návaznosti na cílový segment jsem definoval všechny složky marketingového mixu. Samotný marketingový mix a realizační plán tvořily základ pro odhad prodeje a tvorby finančního plánu podnikatelského záměru.

Nakonec jsem využil analýzy SWOT, která spojuje informace z vnějšího i vnitřního prostředí a zhodnotil rizika pomocí analýzy rizik. Má doporučení a rady na konci práce vycházejí především z těchto dvou analýz.

Práce je rozdělena do tří základních částí. První část se věnuje teoretickému vymezení franchisingového podnikání, analýze makroprostředí a tvorbě podnikatelského záměru. Druhá se zaměřuje na charakteristiku středoamerického trhu a výběr trhu pro založení podniku. Ve třetí části poznatky aplikuji v podobě tvorby podnikatelského záměru pro založení podniku ve vybraném státě.

## Seznam použité literatury

### Knižní tituly

1. KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
2. KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 8024715457.
3. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
4. ŘEZŇÁKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Nové město: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0174-1.
5. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-364-1.
6. SHERMAN, Andrew J. *Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*. 4th ed. New York: AMACOM, 2011. ISBN 978-0814415566.
7. SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOK a Tomáš ORLIK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
8. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
9. VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6

### Zprávy z mezinárodních výzkumů (dostupné elektronicky)

1. INTERNATIONAL MONETARY FUND. *World economic outlook (April 2013)* [online]. IMF, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>
2. THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. In: *Democracy index 2010* [online]. EIU, 2010 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: [http://graphics.eiu.com/PDF/Democracy\\_Index\\_2010\\_web.pdf](http://graphics.eiu.com/PDF/Democracy_Index_2010_web.pdf)

3. THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Democracy index 2011* [online]. EIU, 2011 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: [http://www.sida.se/Global/About%20Sida/S%C3%A5%20arbetar%20vi/EIU\\_Democracy\\_Index\\_Dec2011.pdf](http://www.sida.se/Global/About%20Sida/S%C3%A5%20arbetar%20vi/EIU_Democracy_Index_Dec2011.pdf)
4. UNITED NATIONS. *Social panorama of Latin America* [online]. UN, 2010 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/41801/PSI-socialpanorama2010.pdf>
5. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *Human Development Report 2011* [online]. UNDP, 2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2011\\_EN\\_Summary.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Summary.pdf)
6. WORLD ECONOMIC FORUM. *Global competitiveness report 2012-2013* [online]. WEF, 2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

### **Elektronické informační zdroje**

7. CZECH TRADE. *Belize - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/belize.html>
8. CZECH TRADE. *El Salvador - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/salvador.html>
9. CZECH TRADE. *Guatemala - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/guatemala.html>
10. CZECH TRADE. *Honduras - Souhrnné teritoriální informace* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/honduras.html>
11. CZECH TRADE. *Nikaragua - Souhrnné informace o teritoriu* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/nikaragua.html>
12. CZECH TRADE. *Panama - Souhrnné teritoriální informace* [online]. CZT, 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/panama.html>
13. FONDO DE POBLACIÓN DE NACIONES UNIDAS. *LA población de Panamá* [online]. UNFPA, 2010 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://panama.unfpa.org/poblacion-panama>

14. FRANCHISING. *Franchising – co to je?* [online]. 2008 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/2/franchising-co-to-je/>
15. FRANCHISING. *Franchisingová smlouva* [online]. 2008 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/>
16. NUMBEO. *Cost of Living in Panama City, Panama* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [http://www.numbeo.com/cost-of-living/city\\_result.jsp?country=Panama&city=Panama+City](http://www.numbeo.com/cost-of-living/city_result.jsp?country=Panama&city=Panama+City)
17. SICA. *Sistema de la Integración Centroamerica* [online]. 2008 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.sica.int/>
18. SOCIAL BACKERS. *Panama Facebook Statistics* [online]. SB, 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/panama>
19. SCHENKER. *DB Schenker Česká republika* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.schenker.cz/log-cz-cz/start/>
20. THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Belize* [online]. EUI, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://country.eiu.com/Belize>
21. THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *El Salvador* [online]. EUI, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://country.eiu.com/El%20Salvador>
22. THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Panama* [online]. EUI, 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://country.eiu.com/Panama>
23. THE WORLD BANK. *Ease of Doing Business in Panama* [online]. WB, 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/panama/>
24. THE WORLD BANK. *Measuring business regulations* [online]. WB, 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/methodology>
25. THE WORLD BANK. *Starting a Business Methodology* [online]. WB 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/methodology/starting-a-business>

### **WWW stránky vládních institucí v Panamě**

26. GOBIERNO NACIONAL, República de Panamá [online]. GOP, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.presidencia.gob.pa>
27. GOBIERNO NACIONAL, República de Panamá. *Internet para todos* [online]. GOP, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://internetparatodos.gob.pa/>

28. GOBIERNO NACIONAL, República de Panamá. *Panama emrende* [online]. GOP, 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <https://www.panamaemprende.gob.pa/>
29. MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIA, República de Panamá [online]. MICI, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.mici.gob.pa/base.php?hoja=homepage>
30. MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIA, República de Panamá. *Pasos para abrir una empresa en Panama* [online]. MICI, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: [http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS\\_PARA\\_ABRIR\\_UNA\\_EMPRESA\\_EN\\_PANAMA.pdf](http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS_PARA_ABRIR_UNA_EMPRESA_EN_PANAMA.pdf)
31. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS . *Derección general de Ingresos* [online]. DGI, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <https://www.dgi.gob.pa/defaultsecure.asp>
32. MINISTERIO DE SALUD, República de Panamá [online]. MINSA, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.minsa.gob.pa/>
33. MINISTERIO DE TRABAJO [online]. MITRADEL, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.mitradel.gob.pa/>

### **WWW stránky MLM společností**

34. AVON. *Avon Centroamerica* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.avoncentroamerica.com/>
35. MARY KAY. *Mary Kay Global* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.marykay.com/>
36. ORIFLAME. *Oriflame Centroamerica* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.oriflame.com.gt/>

### **Interní materiály společnosti Beauty Cosmetics International**

1. Účetní výkazy.
2. Závěrečná zpráva společnosti pro rok 2010,2011.
3. Marketingový plán.
4. Informace o celosvětovém trhu s parfémů a vonnými esencemi.
5. Distribuční smlouva.
6. Smlouva o poskytnutí franchisingové licence.

## Seznam zkratek

EU – Evropská unie.

HDP – Hrubý domácí produkt.

PEST - Analýza vnějšího prostředí.

SMART – Metoda tvorby cílů.

SWOT – Analýza vnějšího a vnitřního prostředí.

EIU- Economist Intelligence Unit.

HDI - Index lidského rozvoje.

OSN - Organizace spojených národů.

HNP - Hrubý národní produkt.

USD – Americký dolar.

EUR – Měna eurozóny.

SICA - Středoamerický integrační systém.

USA – Spojené státy americké.

MLM - Označení pro společnosti využívající síťový marketing jako formu distribuce a prodeje.

WTO –World Trade Organization.

OAS - Organizace amerických států.

WIFI - Označení pro bezdrátové připojení k internetu.

FMCG – Rychlo-obrátkové zboží.

## Seznam obrázků

Obr.: 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil.

Obr.: 2.2 Index demokracie ve světě v roce 2011

Obr.: 2.3 Výpočet HDI (grafické znázornění)

Obr.: 2.4 Vyjádření metodiky pro hodnocení kritéria založení podniku

Obr.: 3.1 Vývoj Indexu lidského rozvoje ve státech Střední Ameriky (1980-2011)

Obr.:3.2 Vývoj HDP na obyvatele v USD ve státech Střední Ameriky (1980-2017)

Obr.: 3.3 Vývoj indexu konkurenceschopnosti ve státech Střední Ameriky.

Obr.: 4.1 Organizační struktura podniku

Obr.: 4.2 Politická mapa Panamy

Obr.: 4.3 Věková struktura obyvatel Panamy.

Obr.: 4.4 Věková struktura aktivních uživatelů sociální sítě Facebook.

Obr.: 4.5 Mapa pokrytí internetu společnosti Digicel na panamském území

Obr.: 4.6 Realizační plán podnikatelského záměru



## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
Bc. Jan Kyselý

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Projektový plán založení podniku a vstupu na trh.

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát pro první rok podnikání.

## Příloha č.1

### Projektový plán založení podniku a vstupu na trh

ID	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Irok 1, 2013	Půlrok 2, 2013												Půlrok 1, 2014					Půlrok 2, 2014					
				B	D	K	Č	Č	S	Z	Ř	L	P	L	Ú	B	D	K	Č	Č	S	Z	Ř				
1	Realizační plán podnikatelského záměru	373 dny	1.4. 13																								
2	Založení podniku	175 dny	1.4. 13																								
3	Přípravná fáze	133 dny	1.4. 13																								
4	Analýza trhu	42 dny	1.4. 13																								
5	Plán založení podniku	21 dny	29.5. 13																								
6	Plán vstupu na trh	21 dny	27.6. 13																								
7	Tvorba podnikatelského záměru	21 dny	26.7. 13																								
8	Získání franchisingové licence	28 dny	26.8. 13																								
9	Realizační fáze	42 dny	3.10. 13																								
10	Administrativní založení podniku	7 dny	3.10. 13																								
11	Najmutí registračního agenta	1 den	3.10. 13																								
12	Notářské ověření dokumentů	2 dny	4.10. 13																								
13	Daňová registrace	1 den	8.10. 13																								
14	Získání obchodní licence	1 den	9.10. 13																								
15	Registrační povinnost vůči obecnímu úřadu	1 den	10.10. 13																								
16	Získání čísla sociálního zabezpečení	1 den	11.10. 13																								
17	Fyzické založení podniku	35 dny	14.10. 13																								
18	Pronájem kancelářských prostor	28 dny	14.10. 13																								
19	Otevření bankovního účtu	7 dny	21.11. 13																								
20	Příprava k zahájení činnosti	132 dny	2.12. 13																								
21	Organizační fáze	132 dny	2.12. 13																								
22	Získání zaměstnanců	21 dny	2.12. 13																								
23	Registrace produktů u Ministerstva zdravotnictví	42 dny	2.12. 13																								
24	Dovoz produktů	14 dny	29.1. 14																								
25	Výbava kancelářských a prodejních prostor	28 dny	2.12. 13																								
26	Zprovoznění online systému	42 dny	2.12. 13																								
27	Příprava vzdělání pro distributory	82 dny	2.12. 13																								
28	Specifikace marketingové strategie	56 dny	31.12. 13																								
29	Produkt, cena, distribuce	21 dny	31.12. 13																								
30	Příprava marketingové kampaně	28 dny	31.12. 13																								

Projekt: Projekt1  
Datum: 24.4. 13

Úkol Milník Souhrnný   
Rozdělení Souhrn projektu   
Průběh

Vnější úkoly   
Vnější milník   
Konečný termín

## Příloha č.1

### Projektový plán založení podniku a vstupu na trh

ID	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Irok 1, 2013				Půlrok 2, 2013							Půlrok 1, 2014					Půlrok 2, 2014				
				B	D	K	Č	Č	S	Z	Ř	L	P	L	Ú	B	D	K	Č	Č	S	Z	Ř	L
31	Fyzická komunikace a materiály	28 dny	7.2. 14																					
32	Online komunikace (www stránky, sociální	28 dny	7.2. 14																					
33	<b>Vstup na trh (Panama City)</b>	<b>66 dny</b>	<b>4.6. 14</b>																					
34	Propagační kampaň	56 dny	4.6. 14																					
35	Tvorba počáteční distributorské sítě	66 dny	4.6. 14																					

Projekt: Projekt1  
Datum: 24.4. 13

Úkol



Milník



Vnější úkoly



Rozdělení



Souhrnný



Vnější milník



Průběh

Souhrn projektu



Konečný termín



## Příloha č.2

### Výkaz zisků a ztrát pro první rok podnikání

Tržby				1.6.2014	1.7.2014	1.8.2014	1.9.2014	1.10.2014	1.11.2014	1.12.2014	1.1.2015	1.2.2015	1.3.2015	1.4.2015	1.5.2015
Řída výrobk	Prodej	Prodej Ks	Počet distributorů v síti	30	90	150	220	300	320	360	380	400	430	450	500
			Aktivní prodejci v měsíci(71 %)	21	64	107	156	213	227	256	270	284	305	320	355
Třída A	Prodej (ks)	2	ks	42,6	127,8	213	312,4	426	454,4	511,2	539,6	568	610,6	639	710
Cena: USD	19,8		Tržby (USD)	843,48 USD	2 530,44 USD	4 217,40 USD	6 185,52 USD	8 434,80 USD	8 997,12 USD	10 121,76 USD	10 684,08 USD	11 246,40 USD	12 089,88 USD	12 652,20 USD	14 058,00 USD
Třída B	Prodej (ks)	1	ks	21,3	63,9	106,5	156,2	213	227,2	255,6	269,8	284	305,3	319,5	355
Cena: USD	28,8		Tržby (USD)	613,44 USD	1 840,32 USD	3 067,20 USD	4 498,56 USD	6 134,40 USD	6 543,36 USD	7 361,28 USD	7 770,24 USD	8 179,20 USD	8 792,64 USD	9 201,60 USD	10 224,00 USD
Třída C	Prodej (ks)	0,5	ks	11	32	53	78	107	114	128	135	142	153	160	178
Cena:USD	46,9		Tržby (USD)	499,49 USD	1 498,46 USD	2 497,43 USD	3 662,89 USD	4 994,85 USD	5 327,84 USD	5 993,82 USD	6 326,81 USD	6 659,80 USD	7 159,29 USD	7 492,28 USD	8 324,75 USD
			Prodej celkem	74,55	223,65	372,75	546,7	745,5	795,2	894,6	944,3	994	1068,55	1118,25	1242,5
			Tržby celkem	1 956,41 USD	5 869,22 USD	9 782,03 USD	14 346,97 USD	19 564,05 USD	20 868,32 USD	23 476,86 USD	24 781,13 USD	26 085,40 USD	28 041,81 USD	29 346,08 USD	32 606,75 USD

Náklady	1.6.2014	1.7.2014	1.8.2014	1.9.2014	1.10.2014	1.11.2014	1.12.2014	1.1.2015	1.2.2015	1.3.2015	1.4.2015	1.5.2015
Provoz kanceláře	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Lidské zdroje celkem	6 437	7 415	8 394 USD	9 535	10 839 USD	11 165 USD	17 415 USD	12 143 USD	12 469 USD	12 958 USD	13 285 USD	14 100 USD
Zaměstnanci (mzdy+odvody)	5 598	5 598	5 598	5 598	5 598	5 598	11 196	5 598	5 598	5 598	5 598	5 598
Zaměstnanci odměny (dle prodeje)	98	293	489	717	978	1 043	1 174	1 239	1 304	1 402	1 467	1 630
Provize distributorům (20%)	391	1 174	1 956	2 869	3 913	4 174	4 695	4 956	5 217	5 608	5 869	6 521
Speciální služby (účetní, právník)	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Doprava celkem	1 248	1 248	1 248 USD	1 248	1 248	1 248	1 248	1 248 USD	1 248	1 248	1 248	1 248
Přeprava zboží	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Osobní doprava	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248
Marketing a popagace	2 000	2000	1000	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Splátka franchise (dle projede)	300,00	300,00	300,00 USD	300,00	293,46	313,02	352,15	371,72	391,28	420,63	440,19	489,10
Celkem	12 485 USD	13 463 USD	13 442 USD	13 883 USD	15 180 USD	15 526 USD	21 815 USD	16 563 USD	16 909 USD	17 427 USD	17 773 USD	18 637 USD

	VI.14	VII.14	VIII.1	IX.14	X.14	XI.14	XII.1	I.15	II.15	III.15	IV.15	V.15	celkem
Tžby celkem	1 956	5 869 USD	9 782	14 347	19 564	20 868	23 477	24 781	26 085	28 042	29 346	32 607 USD	236 725
Náklady celkem	12 485	13 463 USD	13 442	13 883	15 180	15 526	21 815	16 563	16 909	17 427	17 773	18 637 USD	193 103
EBIT (USD)	-10 529	-7 594 USD	-3 659	464	4 384	5 342	1 661	8 218	9 177	10 615	11 573	13 970	43 622 USD
EBIT (Kč)	-210 574 Kč	-151 882 Kč	-73 190	9 285	87 672 Kč	106 844 Kč	33 230 Kč	164 363 Kč	183 535 Kč	212 295 Kč	231 467 Kč	279 399	872 444
												dan (27,5%)	11 996,10
												EAT	31 626,09 USD
													632 522 Kč